21世纪工商管理百科全书
营销管理卷

21 SHIJI GONGSHANG GUANLI BAIKE QUANSHU
YINGXIAO GUANLIJUAN

法 律 · 经 济 大 全
青苹果电子图书系列

21世纪工商管理百科全书

营 销 管 理 卷

目　　录

第一篇　市场营销战略与战术

第一章　市场营销思想的发展 …………………………………………………… (3)
第一节　五十年代的重要概念 …………………………………………………… (3)
第二节　六十年代的重要概念 …………………………………………………… (4)
第三节　七十年代的重要概念 …………………………………………………… (4)
第四节　八十年代的重要概念 …………………………………………………… (5)
第五节　八十年代后期至九十年代的新发展 …………………………………… (6)
第六节　合作营销的发展 ………………………………………………………… (8)

第二章　大市场营销的应用 ……………………………………………………… (10)
第一节　进入市场的战略 ………………………………………………………… (10)
第二节　大市场营销的技能 ……………………………………………………… (11)
第三节　大市场营销与市场营销的比较 ………………………………………… (12)
第四节　大市场营销的运用方式和步骤 ………………………………………… (14)

第三章　市场营销战略与战术 …………………………………………………… (16)
第一节　市场营销侧翼战原则 …………………………………………………… (16)
第二节　市场营销游击战原则 …………………………………………………… (20)
第三节　市场营销防御战原则 …………………………………………………… (25)
第四节　市场营销进攻战原则 …………………………………………………… (28)
第五节　市场营销战略与战术 …………………………………………………… (30)

第四章　从战术到战略的逆向市场营销 ………………………………………… (34)
第一节　逆向营销的核心思想 …………………………………………………… (34)
第二节　选定市场营销战术 ……………………………………………………… (37)
第三节　选定市场营销战略 ……………………………………………………… (41)
第四节　调整市场营销战术 ……………………………………………………… (44)
第五节　市场营销战略的预试与推行 …………………………………………… (47)
第六节　逆向营销案例选 ………………………………………………………… (49)

第五章 企业的多角化经营战略 …… (52)
第一节 多角化经营的分类 …… (52)
第二节 多角化经营的作用及理论依据 …… (53)
第三节 企业实行多角化经营的条件 …… (54)
第四节 多角化经营的发展趋势 …… (54)
第五节 国外大企业的多角化经营 …… (55)
第六节 登喜路公司的多角化经营战略 …… (56)

第六章 企业投资组合计划 …… (57)
第一节 企业投资组合分析 …… (57)
第二节 波士顿咨询集团法 …… (59)
第三节 通用电器公司法 …… (65)

第七章 企业的新业务计划 …… (69)
第一节 企业新业务计划的实质与内容 …… (69)
第二节 如何制定企业新业务计划 …… (70)
第三节 西方企业业务发展的新动向 …… (72)

第八章 企业市场竞争战略的选择 …… (74)
第一节 竞争战略的内容 …… (74)
第二节 竞争战略类型的选择 …… (75)

第二篇 市场营销管理过程

第一章 市场营销管理过程 …… (79)
第一节 计划职能 …… (79)
第二节 组织职能 …… (79)
第三节 人员配备职能 …… (80)
第四节 指挥职能 …… (80)
第五节 控制职能 …… (81)

第二章 市场机会的寻找与识别 …… (82)
第一节 市场机会分析的重要性 …… (82)
第二节 市场机会的分类 …… (82)
第三节 企业如何寻找和识别市场机会 …… (84)

第三章 市场机会的分析与评价 …… (87)
第一节 为什么要对市场机会进行分析和评价 …… (87)
第二节 市场机会的特征 …… (87)

第三节　公司机会分析 …… (88)
第四节　机会的潜在吸引力与成功程度的分析 …… (89)
第五节　市场机会与公司使命统一性分析 …… (89)
第六节　市场机会同公司能力统一性分析 …… (90)
第七节　公司机会的综合评价分析 …… (90)

第四章　市场营销计划的制定 …… (91)
第一节　制定市场营销计划需要搜集的数据 …… (91)
第二节　市场营销计划的内容 …… (93)

第三篇　市场营销环境

第一章　市场营销宏观环境分析 …… (101)
第一节　人口环境 …… (101)
第二节　经济环境 …… (107)
第三节　自然环境 …… (109)
第四节　技术环境 …… (110)
第五节　政治和法律环境 …… (111)
第六节　社会和文化环境 …… (113)
第七节　企业对环境威胁和市场机会的分析、评价和对策 …… (113)

第二章　市场营销微观环境分析 …… (116)
第一节　公司 …… (116)
第二节　供应商 …… (116)
第三节　营销中间商 …… (117)
第四节　顾客 …… (118)
第五节　竞争者 …… (118)
第六节　公众 …… (118)

第四篇　市场营销研究

第一章　市场营销研究概述 …… (123)
第一节　市场营销研究与市场营销管理 …… (123)
第二节　市场营销研究的内容 …… (126)
第三节　市场营销研究的分类 …… (128)
第四节　市场营销研究的步骤 …… (129)

第五节　市场营销研究的使用单位和执行机构 …… (130)

第二章　案头研究 …… (132)
第一节　案头研究的任务 …… (132)
第二节　案头研究的程序 …… (132)
第三节　第二手资料的收集 …… (133)

第三章　实地研究 …… (136)
第一节　实地研究的步骤 …… (136)
第二节　实地研究的方法(一)访问法 …… (141)
第三节　实地研究的方法(二)观察法 …… (144)
第四节　实地研究的方法(三)实验法 …… (145)

第四章　问卷设计 …… (146)
第一节　问卷的概念和作用 …… (146)
第二节　设计问卷的程序 …… (146)
第三节　问卷的结构 …… (146)
第四节　问题的设计 …… (147)
第五节　构造问题应注意的事项 …… (148)
第六节　问题的次序 …… (150)
第七节　评价问卷的原则 …… (151)

第五章　问卷资料处理 …… (153)
第一节　资料的分析与处理 …… (153)
第二节　资料的分析与解释 …… (160)

第五篇　目标市场营销

第一章　市场细分 …… (165)
第一节　目标市场营销的概念和步骤 …… (165)
第二节　市场细分的涵义 …… (165)
第三节　市场细分的好处 …… (166)
第四节　细分市场的一般方法 …… (167)
第五节　市场细分的步骤 …… (167)

第二章　市场细分的依据和原则 …… (169)
第一节　细分消费者市场的依据 …… (169)
第二节　细分产业市场的依据 …… (173)
第三节　有效细分的标志 …… (174)

第三章　目标市场选择 …… (175)
第一节　评估细分市场 …… (175)
第二节　选择细分市场 …… (177)
第三节　评估和选择细分市场的其他因素 …… (178)

第四章　产品定位 …… (181)
第一节　明确潜在竞争优势 …… (182)
第二节　选择竞争优势 …… (184)
第三节　示意竞争优势 …… (185)

第五章　企业的竞争定位与营销策略 …… (186)
第一节　市场领导者的策略 …… (186)
第二节　市场挑战者策略 …… (190)
第三节　市场追随者策略 …… (192)
第四节　市场拾遗补缺者策略 …… (193)

第六篇　消费者市场购买行为分析

第一章　研究消费者行为的步骤 …… (197)
第一节　确定研究问题 …… (197)
第二节　收集已有资料 …… (197)
第三节　制定调查计划 …… (197)
第四节　正式调查 …… (198)
第五节　整理、分析调查资料 …… (198)
第六节　提出研究报告 …… (198)

第二章　消费者行为学的研究原则 …… (199)

第三章　研究消费者行为的方法与技术 …… (200)
第一节　心理描述法 …… (200)
第二节　抽样调查 …… (201)
第三节　案例研究 …… (202)
第四节　跨文化研究 …… (202)
第五节　电子计算机与统计的方法 …… (202)

第四章 购买行为模式分析…………(203)
第一节 不同的购买行为分析模式…………(203)
第二节 神秘的暗箱…………(204)
第三节 “市场营销刺激”引起“购买者行为反应”…………(205)
第四节 经济因素对消费者行为的影响…………(206)

第五章 相关群体对消费者行为的影响…………(207)
第一节 所属群体…………(207)
第二节 参照群体…………(209)

第六章 影响消费者行为的心理因素…………(210)
第一节 需求的概念…………(210)
第二节 心理需求的层次…………(210)
第三节 心理需求理论在营销学中的意义…………(211)
第四节 消费者购买心理…………(211)
第五节 不同类型消费者的心理分析…………(212)

第七章 影响消费者行为的社会及文化因素…………(215)
第一节 文化与购买行为…………(215)
第二节 社会阶层与购买行为…………(215)

第八章 影响消费者行为的法律及政策因素…………(217)
第一节 限制…………(217)
第二节 引导…………(217)

第九章 个人因素对消费者行为的影响…………(218)

第十章 参与购买决策的人…………(222)

第十一章 消费者购买行为的类型…………(224)

第十二章 消费决策的内容…………(228)
第一节 确定购买对象…………(228)
第二节 确定购买时间…………(228)
第三节 确定购买地点…………(229)
第四节 确定购买方式…………(229)
第五节 确定消费效益…………(230)

第十三章　消费者购买决策过程 ……………………………………………… (232)

第十四章　消费信息调查 …………………………………………………… (234)
第一节　内部信息调查及其营销启示……………………………………… (235)
第二节　外部信息调查及其影响因素……………………………………… (235)

第十五章　消费信息的处理过程 ………………………………………… (238)
第一节　高参预的消费信息处理过程……………………………………… (238)
第二节　低参预的消费信息处理过程……………………………………… (241)

第十六章　消费信息传递 …………………………………………………… (244)
第一节　消费信息的传递过程……………………………………………… (244)
第二节　消费信息的传播媒介……………………………………………… (245)

第十七章　消费方案的评估与选择 ……………………………………… (248)
第一节　评估标准…………………………………………………………… (248)
第二节　个人判断与评估标准……………………………………………… (250)
第三节　决策原则…………………………………………………………… (251)

第十八章　购买行为 ………………………………………………………… (255)
第一节　购买意图与购买行为……………………………………………… (255)
第二节　牌号忠诚…………………………………………………………… (257)
第三节　冲动购买…………………………………………………………… (258)

第十九章　消费者购买后的过程 ………………………………………… (260)
第一节　购买后过程的性质………………………………………………… (260)
第二节　购买后的不协调…………………………………………………… (261)
第三节　产品的使用………………………………………………………… (262)
第四节　处置………………………………………………………………… (262)
第五节　购买后评价………………………………………………………… (264)
第六节　再次购买的动机…………………………………………………… (266)

第七篇　产业市场购买行为分析

第一章　产业用品市场营销………………………………………………… (271)
第一节　产业市场与产业用品分类………………………………………… (271)
第二节　产业市场的特点…………………………………………………… (272)

第三节 产业市场营销与消费市场营销的区别……（273）

第二章 产业市场购买决策程序和购买过程……（275）
第一节 购买决策阶段的划分……（275）
第二节 购买类别的划分……（275）
第三节 购买过程的价值分析……（276）
第四节 自制或购买的决策……（276）
第五节 对销售商的评价……（277）
第六节 拟定需要量计划……（277）
第七节 购买合同……（277）

第三章 产业市场购买行为模型……（279）
第一节 希斯模型……（279）
第二节 韦伯斯特和温德模型……（280）
第三节 乔弗莱和利林模型……（283）

第四章 产业用品市场营销策略规划……（284）
第一节 策略规划的概念……（284）
第二节 分析企业的优势与弱点……（284）
第三节 市场营销检查……（284）
第四节 确定企业优势……（288）
第五节 环境分析……（288）
第六节 识别与选择市场机会……（289）
第七节 制定企业短期目标……（291）
第八节 制定市场营销计划……（291）

第八篇 渠道决策

第一章 分销渠道的定义及特点……（295）
第一节 分销渠道的定义……（295）
第二节 分销渠道的特点……（296）
第三节 分销渠道的职能……（297）
第四节 分销渠道的流程……（297）
第五节 分销渠道的结构……（298）

第二章 分销渠道的重要性……（305）

第三章 批发……（309）
第一节 批发商的作用……（309）

第二节　批发的种类……………………………………………………………（309）
第三节　批发商业的基本结构………………………………………………（310）

第四章　零售……………………………………………………………………（314）
第一节　西方国家零售商业分类……………………………………………（314）
第二节　零售机构简介………………………………………………………（315）
第三节　与国际市场有关的一些中间商……………………………………（317）
第四节　案例介绍……………………………………………………………（318）

第五章　渠道的动态…………………………………………………………（320）
第一节　垂直营销系统………………………………………………………（320）
第二节　水平式营销系统……………………………………………………（324）
第三节　多渠道营销系统的发展……………………………………………（325）

第六章　无店铺销售…………………………………………………………（326）
第一节　直销…………………………………………………………………（326）
第二节　通迅销售……………………………………………………………（330）
第三节　直接市场营销………………………………………………………（331）

第七章　影响渠道选择的因素………………………………………………（334）

第八章　渠道系统的管理……………………………………………………（339）
第一节　选择中间商…………………………………………………………（339）
第二节　渠道冲突与管理……………………………………………………（343）
第三节　激励渠道成员………………………………………………………（345）
第四节　评估渠道成员………………………………………………………（347）
第五节　渠道改进决策………………………………………………………（348）

第九篇　促销沟通与销售促进决策

第一章　营销沟通组合决策…………………………………………………（353）
第一节　市场营销沟通组合…………………………………………………（353）
第二节　市场营销沟通预算…………………………………………………（354）
第三节　最佳促销组合的确定………………………………………………（355）
第四节　确定沟通和促销组合须考虑的因素………………………………（355）

第二章　销售促进决策………………………………………………………（359）
第一节　销售促进的定义及作用……………………………………………（359）
第二节　销售促进决策过程…………………………………………………（360）

第三节　服务促销……(361)
第四节　联合促销……(363)

第三章　优待券……(365)
第一节　优待券的分类……(365)
第二节　优待券的优点……(369)
第三节　优待券的缺点……(369)
第四节　设计优待券应注意的问题……(370)

第四章　免费样品……(373)
第一节　免费样品的分类及采用方法……(373)
第二节　免费样品的优缺点……(374)
第三节　采用免费样品的原则……(375)
第四节　免费样品的实例……(376)

第五章　竞赛与抽奖……(379)
第一节　竞赛与抽奖的差异……(379)
第二节　竞赛与抽奖类别……(380)
第三节　竞赛与抽奖的优缺点……(380)
第四节　竞赛与抽奖的原则……(381)
第五节　竞赛与抽奖的实例……(383)

第六章　包装促销……(386)
第一节　包装促销的分类……(386)
第二节　包装促销的优缺点……(387)
第三节　包装促销的原则……(388)

第十篇　人员推销决策

第一章　推销的现代观与推销员的使命感……(393)
第一节　几种不同的经营观念……(393)
第二节　推销员奉行的不同观念……(393)
第三节　推销的“三步曲”……(394)
第四节　推销是一种美好的职业……(395)
第五节　奋发是推销员的成功之径……(396)
第六节　冠军推销员成功的心路……(398)

第二章　推销中的基本礼仪……(400)
第一节　推销员的容貌外表……(400)

第二节　推销员的服装打扮 …… (400)
第三节　推销员的笑容 …… (401)

第三章　推销员素质与推销技巧 …… (405)
第一节　推销员的素质 …… (405)
第二节　推销员素质的测试 …… (407)
第三节　推销案例 …… (407)
第四节　推销的一些技巧 …… (408)

第四章　顾客购买心理与行为分析 …… (412)
第一节　顾客的分类 …… (412)
第二节　消费者市场的购买心理与行为 …… (417)
第三节　产业市场的购买心理与行为 …… (421)

第五章　推销活动的规划 …… (424)
第一节　确定目标和行动计划 …… (424)
第二节　寻找潜在客户 …… (427)
第三节　确定拜访计划 …… (431)

第六章　推销洽谈的方法与技巧 …… (436)
第一节　吸引顾客注意力 …… (436)
第二节　让顾客感兴趣 …… (438)
第三节　激发顾客购买欲望 …… (441)
第四节　建立信誉，使其牢记 …… (443)
第五节　促使购买达成 …… (444)
第六节　应付反对的技巧 …… (447)
第七节　讨价还价的艺术 …… (450)
第八节　处理抱怨的诀窍 …… (453)
第九节　意志的较量 …… (456)

第十一篇　销售管理决策

第一章　销售队伍的设计 …… (461)
第一节　销售队伍的目标 …… (461)
第二节　销售队伍策略 …… (461)
第三节　销售人员的组织结构 …… (462)
第四节　销售队伍的规模 …… (465)
第五节　销售人员的报酬 …… (466)

第二章　销售人员管理 …… (468)
第一节　销售人员的职责 …… (468)
第二节　销售人员的招聘和选拔 …… (469)
第三节　销售人员的培训 …… (470)
第四节　激励销售人员 …… (471)
第五节　监督与指导销售人员 …… (473)
第六节　销售人员评价 …… (475)

第一篇　市场营销战略与战术

第　一　篇

第一章　市场营销思想的发展

1937 年创立美国市场营销协会的那些营销学家是很有远见的，但是他们可能想象不到今天营销学研究的盛况。营销学不仅引起了数学家的浓厚兴趣，还激发了医生、管理人员、政府官员及经济发展专家的丰富想象力，甚至可以说，营销学已经成为现今世界上的一种核心思维方式。

那么营销学这门学科源出何处呢？显然，营销学的父亲是经济学，其母是行为科学；数学乃营销学的祖父，哲学乃营销学的祖母。如此源远流长，我们完全可以期待来年会衍生出更为强健的新一代的营销学。

一门学科应该有一个核心概念，若干个常识性概念和若干个学科特有的概念。例如，经济学的核心概念是短缺；政治学的核心概念是权力；人类学的核心概念是文化；社会学的核心概念是群体。那么营销学的核心概念是什么呢？就是交换。

交换，又反过来要求一组常识性概念。于是便产生了需要和欲望、产品、价值和满足以及市场等等，这些概念组成了营销学这块白布，既无绚丽的色彩，亦无浓淡深浅，更无营销学的特有结构。而这一特殊结构是由学科特有概念组成，这些概念闪烁着有关交换的各种问题及其实质的真知灼见。

在营销学的发展史中，每 10 年都出现一些新的概念，刺激了研究，指导了实践，引起了争论。所有的概念必须经受达尔文适者生存的试验，它们必须提供光和热、它们必须是扎扎实实的，而不是昙花一现，它们必须增进我们对现象的理解、预测和控制能力。一门学科应该欢迎新概念，而不是担心这些概念可能会掺杂，引起混乱或者导致学科分裂。使人们感到不安的往往是概念的短缺，而不是概念的过剩。

下面将对 50 年代、60 年代、70 年代和 80 年代所出现的一些重要概念作出评价，然后提出 90 年代可能出现的一些概念，这些概念将随其研究、试验和应用进程的发展而得到进一步的强化。

第一节　五十年代的重要概念

让我们从金色的 50 年代开始。营销学开始从经济学系转入商学院。营销学发展为一种帮助企业家建立和保护市场的思想系统。在这 10 年里出现了六个里程碑式的概念。

1950 年左右，尼尔·鲍顿开始采用“市场营销组合”这个概念。鲍顿说，他是以詹姆斯·柯立顿在 1948 年所作的关于企业经理作为一个“决策者”，一个“艺术家”……以及“各种要素的组合者……”的发言中得到启迪的。此后，鲍顿便开始采用“市场营销组合”这个术语。他还确定了营销组合的 12 个要素。他指出，营销学家将比经济学家（他们主要关心价格）、销售人员（他们主要关心推销）和广告人员（他们把创造需求视为广告的主要功能）等走得更远。

同年，乔尔·迪安在他的关于有效定价政策的讨论中采用了“产品生命周期”的概念。迪安阐述了市场开拓期、市场扩展期和成熟期等。其后，西奥多·莱维特在他那篇著名的论文“利用产品生命周期”中对这一概念给予了高度的肯定。自那以后，产品生命周期概念经历了多次修正。然而，至今它依然是一个使人们感到有趣的有争议的问题。

1955 年，西德尼·莱维提出了“品牌形象”这个概念。戴维·奥吉尔维非常欣赏这个概念，以致经常在他的讲话中引用它，从而使它得到了广泛的传布。这一概念尤其为广告人员和公关人员所偏爱。它创造了各种研究机会，扩大了就业，并证明巨额的广告费支出对于建立品牌形象是有益的。

1956 年，温德尔·斯密介绍了一个内涵丰富的概念，即“市场细分”。一个市场的顾客是有差异的，他们有不同的需要，寻求不同的利益。温德尔要求公司对市场进行细分，而不是仅仅停留在产品差异上。温德尔将市场细分视为一种战略，而我们今天更倾向把它看作是将市场分割成有意义的若干块，而后由公司决定选择哪一部分以及如何满足这部分需求的一种战术。

随后到了1957年,通用电气公司的约翰·麦克金特立克阐述了所谓“市场营销概念”的哲学,并称它是公司效率和长期盈利的关键。他认为,一个组织脚踏实地从发现顾客的需要,然后给予各种服务,最后使顾客得到满足,它便是以最佳方式满足了组织自身的目标。这是何等不同凡响的见解。正如顾客所希望的,市场营销概念的重点从“以产定销”移到了“以销定产”。

1959年,哥伦比亚大学的阿贝·肖克曼让我们见识了“营销审计”这一概念。如此众多的公司被关在生产、产品或销售导向的圈子里,不知如何去寻找公司的发展机会和途径。许多公司已经死了,或者正在死亡却全然不觉。公司应该定期进行营销审计以检查它的战略,结构和制度是否与它们最佳的市场机会相吻合。

第二节　六十年代的重要概念

1960年,杰罗姆·麦卡锡提出了著名的4P组合,即产品(product)、价格(price)、地点(place)和促销(promotion)的营销组合。他曾在西北大学学习营销学,其师理查德·克莱维特教授把营销要素分为产品、价格、促销和渠道。麦卡锡显然为我们提供了一个有助于记忆营销组合主要工具的简便方法。随后,学术界又相继提出了其它一些P,包括“人”(people,多用于服务营销里的人中),“包装”(packaging多用于销费品的包装),“报酬”(payoffs),多用于世界上某些部分的业务活动),零卖(peddling,亦称人员推销,它往往依赖于大量的促销手段)等等。而菲利普·科特勒教授则提出了政治(politics)和公共关系(public relations)两个p。最近他又提出了战略营销计划过程必须先于战术性营销组合的制订。战略营销计划过程也是一个4P过程:研究(probing)、划分(partitioning)(即细分segmentation)、优先(prioritizing)(即目标选定targeting)、定位(positioning)。只有在搞好战略营销计划过程的基础上,战术性营销组合的制订才能顺利进行。

1961年,西奥多·雷维特发表了著名的“营销近视症”(marketing myopra)。他指出,有些行业在困难期间衰退的原因在于它们所重视的是“产品”,而不是“顾客需要”。任何产品都只是满足一个持久需要的现有手段。一旦有更好的产品出现,便会取代现有产品。计算尺公司在今天可谓昔日黄花,他们到何处去了呢?进入手摇计算器行业是否更好些?

1963年,威廉·莱泽引起我们注意“生活方式”这个令人着迷的概念,这一概念曾为某些社会学家所用。各种生活方式比社会阶层更为生动地向我们揭示了人们的消费方式。看到一对衣着漂亮入时的“雅皮士”夫妇,我们也许就能猜出他们喜欢吃些什么,喝些什么和穿些什么。我们越来越多地按照某一特定生活方式生活的群体的需要来设计产品。

1967年,约翰·霍华德和杰迪什·谢斯提出了精湛的“买方行为理论”。约翰打算为他们合写的书取名《买方行为通论》,而杰迪什则想采用《买方行为初探》的标题,最后他们达成了协议,标题定为《买方行为理论》。后来当他们在1969年将此文扩写为一本书,标题就定为《买方行为理论》。

最后是西德尼·莱维和菲利普·科特勒在1969年提出了“扩大的营销概念”。他们认为,营销学不仅适用于产品和服务,也适用于组织、人、地方和意识形态。所有的组织,不管它们是否进行货币交易,不管它们干得好或坏,事实上都在搞营销。

第三节　七十年代的重要概念

现在让我们回顾一下动荡不定的70年代——一个经济和社会变化迅速和扭曲了的时代。1971年,杰拉尔德·查特曼和菲利普·科特勒提出了“社会营销”的概念,促使人们注意到营销学在传播意义重大的社会目标方面可能产生的作用,如环境保护、计划生育、改善营养、使用安全带等等。社会营销在斯堪的纳维亚地区、加拿大、澳大利亚和若干发展中国家的发展速度比它在美国还要快,而在近几年,一些国际组织如美国的国际开发署,世界卫生组织和世界银行也开始承认这一概念体现了传播意义重大的社会目标的最佳途径。

对短缺的预言导致了西德尼·莱维和菲利普·科特勒在1971年提出了“低营销”这一概念,他们认为,在某种环境中,营销经理必须掌握如何有选择地或者全面地减少需求水平的技能,就像他擅长扩大需求一样。他们阐述了如何把不同的营销组合工具用于降低市场需求。

1972年,艾尔·列斯和杰克·特罗在“广告时代”杂志上发表了论文,提出“定位”这个富有吸引力的概念。他们认为,即使公司没有在广告中为产品定过位,这些产品在顾客头脑中也是有一定的位置的。列斯和特罗阐述了公司应如何运用定位去创立产品

在顾客头脑中的特定形象。

70 年代早期的经济冲击导致了“战略计划”这一概念。波士顿咨询集团说服公司不要对其所有的业务一视同仁，而应该根据各种业务的市场份额成长的情况，决定哪些业务必须建立，哪些应该保留，或者收获，或者淘汰，这就是所谓的“业务投资组合法”。对营销者而言，营销并不仅仅意味着增加销售额。从这一思想中产生了“战略营销”这个概念。它和“战术营销”的界线现在日趋明朗化。事实上，通用汽车公司已经按这两个概念分设了不同的营销部门。我们已看到新的主要论述战略营销的课程和教科书。

70 年代，我们日益感觉到企业应该负有一定的社会责任，于是，便出现了“社会营销”的概念。同时也出现了另外一些术语，包括“人道营销”和“社会责任营销”等等。这些概念要求企业在决策时，不仅应该考虑消费者需要和公司目标，还应考虑消费者和社会的长期利益。

当代一些社会问题，如保护消费者权益主义和环境保护主义等促使营销学家将其注意力又一次转向营销活动的宏观效果。“宏观营销”这一术语便应运而生。与宏观经济学相似，宏观营销研究提醒我们经常检查营销组合活动对于消费者的福利和价值的总体影响。

到了 70 年代后期，另一个变化引起了人们的注意，即美国的服务经济快速发展。值得一提的是，林恩·肖斯塔克在 1977 年《营销杂志》上阐述了她对服务营销的独特见解。她认为，服务营销应该从产品营销思路的束缚中解脱出来。自那时起，不少杰出的营销学家都对服务营销的发展作出了重要贡献。

第四节　八十年代的重要概念

现在我们来到了滞缓发展的 80 年代。营销学家创造了更多的概念来描述如何在这一缺乏生气的经济中得以生存。

1981 年，莱维·辛格和菲利普·科特勒考证了“营销战”概念以及军事理论在营销战中的应用。几年后，列斯和特罗出版了他们关于营销战的书，在英国和法国也出版了类似的著作。列斯和特罗显示了他们真正的广告代理商的才智，租用了一辆军用坦克，沿着纽约第五大街，兜售他们的营销战一书。

1981 年，瑞典经济学院的克里斯丁·格罗路斯发表了论述“内部营销”概念的论文。他认为，在培养公司经理和雇员接受以顾客为导向的概念时，公司所面临的问题将比为顾客开发有吸引力的产品和服务更为棘手。显然，公司里有一个强有力的营销部门并不意味着这家公司实施了营销导向。菲利普·科特勒曾经把在公司里创造一种营销文化的艺术称为“营销化”问题，就是使公司营销化。

1983 年，西奥多·莱维特写了另一本堪称里程碑的论文。他在文章中明确提出了“全球营销”的概念。他呼吁多国公司向全世界提供一种统一的产品，并采用统一的沟通手段。他发现，过于强调对各个当地市场的适应性，将导致生产、分销和广告方面规模经济的损失，从而使成本增加。他的观点激起了一场暴风雨式的争论。其间许多人对西奥多提出了津津有味的非难，尽管算不得尽情抨击。然而，不管你持何种立场，都应该承认这样一个事实，即西奥多的观点不仅引起了学术界的震动，同时也引起了实际从事营销活动的人士的浓厚兴趣。学术界的争论能引起实业界的注意，确实是不多见的，更不用说让他们的血压升高了。

具有讽刺意味的是，几年后，西奥多的全球营销文章却又成了“当地营销”的一个新例证。此外还有许多强有力的证据论证这一概念，包括大量数据的出现，大块市场继续被分割成一个个当地市场，当地零售连锁组织日益增长的权力要求更多的促销费用和某些特殊的促销活动，大规模媒介物的经济效益下降等等。坎贝尔汤品公司、纳皮斯哥公司和通用食品公司及其它公司正在试用新的计划和控制当地营销的系统。由于当地营销和全球营销都将继续下去，我们将面临一个“双枝营销”的 10 年。

“直接营销”也是这 10 年里引起公众注意的一个概念。它是指在零售店外向人们销售的一种新方式。它的原始形式是上门推销和直接邮售，现在已发展到集会推销、电话推销、家庭电视购货，计算机购货等等。有人说，直接营销的实质就是以数据资料为基础的营销，因为是事先获得大量信息和电视通讯技术的发展才使直接营销成为可能。

1985 年，巴巴拉·本德·杰克逊强调了关系营销。这一概念在早期有几种说法，如“协商推销”等。杰克逊的贡献在于，他使我们了解到关系营销将使公司获得较之其在交易营销中所得到的更多。关系营销较之交易营销更好地抓住了营销概念的精神实质。正如查理斯·占德曼前两年所指出的那样：“公司不是创造购买，它们要建立各种关系。”

1986 年，菲利普·科特勒提出了“大营销”这一

概念,提出了公司如何打进被保护市场的问题。一个公司可能有一个精湛的优质产品,一个完美的营销方案,但是要进入某个特定地理区域时,可能面临各种政治壁垒和公众舆论方面的障碍。当代的营销者越来越需要借助政治技巧和公共关系技巧,以便在全球市场上有效地开展工作。

第五节　八十年代后期至九十年代的新发展

1985年,美国市场营销协会(AMA)对市场营销赋于新的定义,它与1960年解释的原有定义的最大区别是拓展了市场营销的领域,即市场营销不仅仅限于企业的活动,可以扩展到非营利性事业组织与公共机构等。

一、新定义对产品概念的变革

新定义解释产品的概念已不限于有形的物质产品及劳务,还应包括观念、思想等社会行为。美国的拉夫洛克(Lovelock)和温伯格(Weinberg)对此有较系统的阐述。他们认为以往的产品概念具有不完全的地方,过于强调了生产者的侧面。当今的产品增加新的内涵,即应包括为了实现特定的理想(目标)或社会结果而设计的服务组织的产出物及有计划的活动。这样,产品具有了三种形态:有形的物质产品、无形的劳务(服务)、社会行为(观念、思想)。前两种形态是原来的产品概念所包括的,引人注目的是社会行为这一新的形态的提出。社会行为是一种非常特殊的产品形态,确切地说,在很多场合,最终完成这种产品的是营销的对象(消费者)。消费者根据某一命令从事行动,为了产出社会行为,消费者承担着个人的牺牲,使他人及社会全体得到裨益。如为了遵守限制车速的交通规则,司机牺牲了时间,但是却可能挽救了他人的生命,减少了交通事故。同样,禁烟这一行为对于吸烟者来说,是很痛苦的,会造成心理挫折,但是禁烟的实行,对于吸烟者的健康及他人的健康却作出了贡献。

社会行为这一新的产品形态超越了生产方与使用方的明确联系,使产品的成本与利益之间的对应关系也有了特殊的表现形式。社会行为的成本同时要由个人负担(个人牺牲),它的利益却作为社会的财富进行扩散。对社会行为尽管可以通过各种法律、规则强制消费者作出牺牲(成本支出),但是根本上应以提高消费者的觉悟为目标,况且有的社会行为也很难强制人们去遵守。这样,运用市场营销的理论与营销组合策略去达到这一目标就显得非常必要。

二、营销在新的产品形态下的特征

由于产品出现了新的形态,因而反映在市场营销上的特征也有了与以往不同的地方。

(1)市场营销者(生产者)并不直接生产物质产品或劳务,而是间接生产产品,即制造有助于营销对象(顾客、消费者)产生特定的行为(或在一定条件下所期望的行为)的气氛或环境。市场营销尽管最终不产出任何有形的产品,但是对于创造出一个保证社会行为有效运转的机制是十分必要的。

(2)社会行为的价值是来自于较长时间内顾客持续行为的结果,这一价值最终在大部分公众的受益中得以实现。因此,市场营销活动也是一个持续的、反复的过程。

(3)社会行为往往仅靠一个市场营销者进行生产很难办到,要靠众多的市场营销者一起共同努力才能得以成功。如禁烟这一社会行为,仅靠卫生保健部门一个营销者是不行的。它要靠政府机构、妇女联合会、工会等各种社会团体组织一起行动才能取得好的效果。

对市场营销定义作出新的解释,使市场营销的理论、方法、手段与营销组合策略得以扩展到非企业活动的新领域。近年来,西方发达国家的非营利事业组织、公共机构,如学校、医院、警察部门、教会甚至政党活动及总统选举都运用了市场营销的方法与手段,特别是市场细分化及营销组合策略更是被大量地运用。

传统的市场营销组合理论把服务列入营销组合要素——产品的整体概念之中,服务是产品的延伸部分或附属部分。这种服务主要是指依附于产品的售前服务和售后服务。随着市场竞争的日益激烈及市场营销策略被广泛地运用,一些市场营销创新者大胆地突破了经典的产品、价格、渠道和促销四个市场营销组合因素框架,把服务作为第五个因素引进了市场营销组合因素之中。

1. 服务——市场营销的新杠杆

服务(Customer servicing)完整地讲应是为顾客服务,作为市场营销第五个因素的服务,从产品的整体概念中延伸出来,服务的对象及内容出现了新的变化。它不仅包括对现实顾客的服务,而且也包括对潜在顾客的服务;不仅要提高顾客的现实的(售后的)满意程度,还要提高预期的(售前的)满意程度。

把服务作为第五个因素,进一步体现了市场营销的核心思想,即以消费者为中心。服务可以使企业创立个性,增加竞争优势,有效地增加企业的新销售和再销售的实现机率。

服务作为第五个因素的导入为市场营销提供了一个新的杠杆支点,为市场细分及市场定位等开辟了一条新路。(见下图)

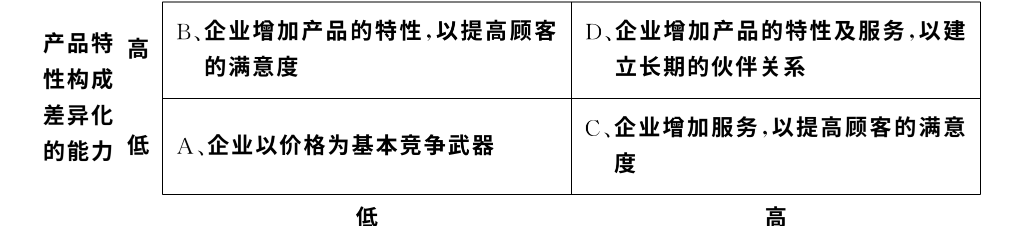


图 1—1　产品服务战略矩阵

这一矩阵图显示了一种新战略构想,为企业在市场竞争中取得优势提供了很大帮助。

(1)价格导向型。象限 A 中的企业依靠产品的价格优势与竞争者较量,期望通过低价吸引消费者,保持一定的市场占有率。在这种情况下,除非企业能保持住极低的生产成本优势,否则要想维持一个长期的较高的市场占有率是非常困难的。当今世界、劳动力成本、天然资源等直接成本占产品总成本的比重变小,其重要性也开始减弱,所以纯粹价格导向型的企业将越来越难于在市场上站住脚 。

(2)产品导向型。象限 B 中的企业谋求以技术优势向顾客提供更高的使用价值及满意度,从而争取顾客并赢得顾客。在某些场合,只要产品的性能及质量保持优势,顾客可以容忍服务方面的某些不足。如豪华型高性能轿车的购买者一般可以承受由于零配件的昂贵价格及维修网点不足带来的不便,只要能充分享受一流的驾驶乐趣及显示与众不同的社会地位。产品导向从根本上讲是违背以消费者为中心的市场营销观念,因而最终也难以在激烈的市场竞争中获胜。

(3)服务导向型。象限 C 中的企业由于企业经营资源有限,不能保证其产品在技术上长期领先,所以试图通过刻意增加额外的服务来建立起竞争优势。在此种场合,购买者只要能从所信赖的厂家获得各种优势服务,他们仍然会对质量、性能一般的产品感到满意。这种战略的弱点在于:与技术个性相比,企业的服务个性很容易被其他企业所模仿,一旦被人模仿了,企业的优势与就荡然无存了。

(4)关系导向型。象限 D 中的企业既向顾客提供优质的产品,又向顾客提供一流的服务。在这种情况下,企业不仅赢得和保住了顾客,而且在顾客的期望与信赖的基础上,与顾客建立起牢固的合作伙伴关系。这种策略真正体现了以消费者为中心的营销观念,把生产者与消费者之间的买卖关系演化成合作伙伴关系。

美国的 IBM(国际商用机器公司)已开始在运用这一策略,IBM 把售出商品看作是建立维持长期合作伙伴关系的开端,并且要让顾客明白,“产品的优异质量仅是冰山的一角”,营销人员为每一客户建立了详尽的档案,定期与顾客保持联系。为了确保产品的正常运行,向顾客不断提供有价值的信息。当顾客有了新的需求时,IBM 公司不是用促使顾客购买新的产品的办法,而是尽可能利用现有产品为其开发新程序,或提供新的应用软件色。用 IBM 公司的巴克·罗杰斯(Buck·Rodgers)的话说,IBM“出售宁静的心情和每夜的安眠”。

2. 服务对营销组织带来的变革

要使企业的一切业务活动真正以消费者为中心,就要使现在的企业组织有一个大的变革。企业内部应建立起与生产、销售等并列的独立的为顾客服务的组织。

作为一个独立的部门,它所承担的服务功能贯穿于产品销售的始终,同时服务的内容要超出以往狭义的服务范畴。最近在西方国家普遍流行的电话服务就是一个典型的例子。电话服务是企业服务部门的一项主要业务内容,任何顾客只要拨打某一企业的服务部门的专用热线,就可以得到与产品有关的一切服务。这种热线电话都是免费的,即费用由企业总付。据美国电话电报公司统计,使用此种电话服务的顾客已激增到每年 80 亿人次。这一数字意味着

美国每人一年平均要使用电话服务40次。为了保证电话服务的顺利进行,企业对从事电话服务的工作人员有着非常严格的要求。美国通用电器公司的150位从事电话服务的工作人员都具有大学学历和一定的销售经验。他们在上岗前要接受为期六个星期的强化训练。工作人员不仅能及时妥善处理顾客的投诉,提供正确的产品使用方法及自己完成小修理的指导,而且能从数以万计的电话内容中分析、发现有关市场的各种资料,找出商品目前存在的缺陷,及广告和其他促销活动的效果。在电话服务中,企业往往可以预测到顾客需求变化的趋势及产品改进与开发的线索。

美国通用电气公司每年耗费在电话服务上的费用高达1000万美元,但是该公司发现,从增加的销售额中获得的回报是这个数字的两倍以上。消费者愿意以高出同类电冰箱40美元的价格购买通用公司的产品,因为消费者与通用电气公司之间已经建立起了良好的合作伙伴关系。

3. 服务观念被贯彻到所有的企业经营活动

服务作为一个新的市场营销组合因素以后,为顾客服务观念被贯彻到从产品设计到售后服务的整个活动过程,也被运用到产品的生命周期策略中。

以最初的产品开发阶段为例,开发部门根据顾客的需求和技术可能,制定出服务目标。在产品的设计时,确定产品的最高故障率以及最长诊断时限和修理时限,均衡产品初始生产成本和修理、维护费用;想方设法提高产品的可靠性,从而降低顾客使用产品的总费用。目前,很多产品已采用了模块式设计,以简化修理工序,减少变动成本;采用复式设计对各关键部件增加备用系统,以避免故障损失。

在产品生命周期的各个阶段,销售活动与服务活动结合起来,针对不同的阶段,施以不同的相应服务就能延长产品的生命周期,提高营销效果。

曾几何时,市场营销逐渐升级成一场竞争者之间的战争,消费者渐渐被排除在这一竞争之外而受到冷落。今天服务作为第五个因素的导入,使以消费者为中心的观念又得以回归,并最终给企业带来光明的前景。

第六节 合作营销的发展

合作已逐渐成为目前企业国际营销的基本战略。随着产品生命周期的日益缩短,研究与开发费用的不断上升,国际贸易保护主义的抬头,企业与企业之间的合作已涉及到越来越多的产品领域。

合作营销的理论渊源可以追溯到1966年,艾德勒(Adier)在《哈佛商业评论》上发表的题为“共生营销”(Sgmbiotie Markdfing)的文章中提出了共生营销的概念。所谓共生营销即由两个或两个以上的企业联合开发一个营销机会。这就是合作营销理论的雏形。

一、合作营销的优点

合作营销之所以被大量的企业所采用,关键是它能给企业在国际营销活动中带来很多意想不到的益处。

(1)巩固已有的市场地位。目前,国际市场的需求细分正向纵深发展,缝隙市场也就变得越来越有利可图。这无疑对规模庞大,机构臃肿的大企业来说是一种挑战。面对挑战,通过合作增加企业对市场的敏感性和适应性是一着妙棋。美国三大汽车公司就通过与日本及韩国的企业的合作来提高市场占有率。三大汽车公司分别以定牌生产的方式,购进日本和韩国的小型汽车,在国内市场销售,以满足一部分消费者的需求。

(2)进入新市场。企业要想进入到一个国际新市场,不仅需要巨额的投资,还要遇到很多意想不到的非关税壁垒的限制。通过与所在国企业的合作就可以开辟出一条进入新市场的捷径。仅在三年前,韩国的家电产品进入日本市场还是一个天方夜谭般的故事,但是今天,由于通过与日本厂商的合作,成批的集装箱装载着录像带、录像机、电视机与电冰箱源源不断地到达日本的港口,送到各个零售商的柜台。这些产品大部分使用的是日本厂家的牌号,价格都比当地生产的产品要便宜得多,也就容易为苛刻的日本消费者所接受。

(3)有助于多角化战略的展开。多角化战略要求企业向新的领域进军,但是新的领域对企业来说是一个陌生的领域,要承担很大的市场风险。合作营销能减少这样的市场风险。80年代初,汽车制造业对于韩国的企业还是一个新领域。韩国的三大企业集团在实施多角化战略的同时,通过与美国、日本的世界著名企业合作营销,取得了明显的效果。现代与三菱、克策斯勒,大宇与通用汽车、铃木和五十铃,福特与马自达分别建立了多种形式的合作营销,使韩国在不到短短的10年间,从一无所有一跃而成为世界的主要汽车生产和出口国。

(4)减少无益的竞争。同一行业的企业在激烈的

竞争中往往会产生负效应，从而增加企业的生产成本。为此，进行某种合作营销就可以避免这种情况的发生。合作营销的趋势在航空运输业最为明显。例如，新加坡航空公司、瑞士航空公司和美国三角洲航空公司合作统筹时刻表；制定共同的订票系统、维护系统；建立统一的行李运送等地勤服务。这样就大大降低了企业的成本，提高了工作效率。

(5)增强企业的竞争实力。任何一个企业都有其长处，也有其短处，取长补短永远是增强企业竞争实力的有效法宝。合作营销为取长补短的成功提供了有效的帮助。德国的戴姆勒——奔驰集团与日本的三菱集团都是世界的超级产业巨子，但是双方都有其短处，在世界飞机市场上始终无显赫建树。为了扬长避短，双方的董事长在新加坡秘密会晤，利用对方具有的优势，合作营销，以期与美国的飞机制造厂商相抗衡。

二、合作营销的形式

合作营销的形式可以简单地把它归结为三种：

(1)水平合作。这是指企业在某一特定营销活动内容上的平行合作。如两个企业在开发某一新产品上通力合作，或者在对产品的广告，促销上进行合作，或者互相为对方产品提供销售渠道网络等等。水平合作最有可能在同行业中开展，它是水平国际分工的基础。

(2)垂直合作。这是企业在不同的营销活动内容上的合作。企业分别承担某一营销活动，最终组成合作优势。如丹麦的诺沃公司是生产胰岛素和酶的小企业，具有一定的生产技术优势，但是本身的销售能力很差。为此，诺沃公司与美国的施贵宝公司合作，由施贵宝公司专门负责北美市场的销售活动，取长补短，取得了很好的效果。

(3)交叉合作。它与垂直合作主要在同一行业的企业之间进行。交叉合作是两者的综合，主要在不同行业的企业之间进行。随着企业多角化战略的不断应用，这种交叉合作已越来越为企业所采用。交叉合作又被称之为全方位合作或全面合作，它在国际营销中的重要性将越来越被人们重视。

市场营销的发展是一种必然的趋势，只要社会生产力在不断地向前发展，企业的内部环境与外部环境在不断地变化，那市场营销的新发展就会永远的持续下去。

第二章　大市场营销的应用

西方传统的市场营销理论,是在50年代“买方市场”条件下产生的。当时的指导思想是:企业只要善于发现和了解顾客需求,更好地满足顾客需要,就可能实现企业的经营目标。按传统的市场营销观点,企业要考虑四个可控制因素:产品、价格、地点、促销。

与50年代相比,当今的经营环境已发生了很大的变化,成功的市场营销正日益成为一种政治上的活动,下面是两个这方面的例子。

百事可乐公司用智谋击败了其主要竞争对手可口可乐公司而进入了印度这个拥有7.3亿人口的巨大消费市场。原来可口可乐公司一直在印度软饮料市场上占优势的,到1978年因为抗议印度政府的政策,可口可乐公司突然撤出了印度市场。后来,可口可乐和七喜公司虽都曾试图重新打入印度市场,但百事可乐公司却通过艰苦努力和有效的政治上的营销活动而获得成功。

百事公司与一个印度集团组成了一个合营企业,并使其合营条件能够超越印度国内软饮料公司的反对和反跨国公司立法机关成员的反对,从而获得了政府的批准。百事公司提出,它将帮助印度出口农产品,并使其出口额大于进口软饮料浓缩液的成本。此外百事公司保证,它不仅要在主要城市销售,而且要尽最大努力把可乐销往乡村地区。百事公司还提出把食品加工、包装和掺水处理等新技术提供给印度。显然,由于百事可乐公司给印度提供了一系列利益,使百事公司能够赢得印度各利益集团的支持。

再举一个例子:

美国银行业巨头花旗银行多年来一直打算在马里兰州能够开展全面的银行业务。过去,花旗在该州只能经营信用卡和其它一些小的服务项目。根据该州法律,州外银行只能提供有限的几项服务,而不准开展广告宣传,设立分行和其它业务活动。

1985年3月,花旗银行提出了要在马里兰州建立一个大型的信用卡中心的建议。并且指出这个中心可为该州增加1,000个职员就业的机会。此外,花旗还奉献该州100万美元的现金,作为占用土地的报偿。由于他们能够聪明地想出了这个对马里兰州有利的方案,使得花旗银行能成为在马里兰第一家被批准经营全部银行业务的州外银行。

这两个例子说明,当公司想要进入一个新市场就必须精通向当地有关集团提供利益的技术,这比满足目标消费者的需求更加重要。壁垒很高的市场可称为封闭型或保护型的市场。对于这种市场除了市场营销组合的四个P(产品、价格、渠道和促销)以外,营销人员还应加上另外两个P,即权力(Power)和公共关系(Public Relations)。美国西北大学的菲利普·科特勒教授把这种策略思想称为大市场营销。(Megamarketing)。并为大市场营销下了如下定义:为了成功地进入特定市场,并在那里从事业务经营,在战略上协调地运用经济的、心理的、政治的和公共关系等手段,以博得外国或地方的各有关方面的合作与支持,从而达到预期的目的。本节将要论述的是需要运用大市场营销战略的市场环境,并说明企业如何运用权力和公共关系的战略,成功地打入封闭型市场,并在其中从事业务活动。

第一节　进入市场的战略

当市场达到成熟阶段时,它要有一批固定的供应者、竞争者、经销商和顾客。这批人形成了一个既得利益集团,他们力图使市场形成一个封闭系统,实行保护,防止他人进入。这个既得利益集团往往可以得到政府立法部门、劳工组织、银行及其他组织机构的支持。他们会设立各种有形的和无形的壁垒来阻止他人进入,如课税、关税、规定进口限额和其他限制性条件等。

这种封闭型市场的例子是很多的。日本的大部分市场都是受到保护的。长期以来,人们对此怨声载道。外国公司在进入日本市场时,不仅会遇到高关税,而且在聘用良好的日本经销人和商人也难以签约。甚至当外国公司提供优质产品和优惠价格时也是如此。例如,摩托罗拉公司为向日本销售电讯设备

作了多年的努力,最后终于获得成功,其方法是通过华盛顿当局对日本施加压力,并且对电讯设备进行了重新设计,以适应日本方面的严格要求。

英法联合研制了"协和"飞机,研制者们打算向一些城市提供服务。然而,在取得在这些城市的着陆权的过程中,遇到了种种阻力。最主要的阻力来自顽固的航空公司和一些反对噪音的人。"协和"集团需要出售 64 架飞机才能不亏本。但只卖掉 16 架;结果使该集团有史以来成本最高的新产品遭到夭折。

当然,打进新市场方面遇到困难的公司并非就是封闭型市场的受害者。问题可能是公司的产品质量低劣、定价过高、财务上的困难、不愿意支付其他公司都缴纳的税款或关税,也可能是碰到了一个受到合法专利保护的市场。所谓封闭型市场是指:在这种市场上,已经存在的参与者和批准者设置种种障碍,而使得那些能够提供类似产品的、甚至能提供更好的产品和服务的公司难以进入,无法经营业务。阻止进入的壁垒包括歧视性法律规定、政治上的偏袒、卡特尔的垄断协定、社会偏见或文化偏见、不友好的分销渠道,以及拒绝合作的态度。这些壁垒造成了种种困难,这是大市场营销必须加以克服的。

公司怎样打入封闭型市场呢?通常有两种方法,一种是容易的,一种是困难的。采取容易的方法时要作出许多让步。以至使公司在进入市场后几乎无利可图。最近日本在土耳其赢得一份令人垂涎的建桥合同:建设一座横跨博斯普鲁斯海峡,长达 3576 英尺的吊桥。日本的投标叫价非常低,使得竞争对手和土耳其人都大吃一惊,竞争对手们都抱怨这种竞争不公平。克利夫兰桥梁工程公司经理抱怨说:"如果日本对土耳其人说'我们将送给你们这座桥梁',可能(对日本人来说)会更便宜一些。"

采取困难的方法时必须制订一套打进市场的战略。完成这一任务需要具有特殊的技巧,对于只经过一般性培训并取得一般性经验的大多数营销人员来说,这些特殊技巧是不具备的。市场营销人员所受的基本训练是如何使用"4P 策略:产品(Product)、价格(Price)、地点(Place)和促销(Promotion)。他们懂得如何制定出市场营销组合战略来吸引顾客和最终用户,并使成本保持最低。但是进入市场的主要障碍并非都来自顾客和最终用户。当大门封住了进入市场的通路时,公司需要做的是砸开大门,或至少能找到钥匙开开大门,才能将商品送到潜在顾客手里。

进一步来讲,公司如欲达到在封闭型市场上销售产品这一目标,不能只打开一个大门,而要打开几个大门。公司必须找出每一个守门人,并通过施加影响或运用权力来转变他们的态度。

第二节　大市场营销的技能

下面的例子有助于说明大市场营销的问题以及解决这些问题所需要的技能。

美味公司(Fresh taste)是美国一家制造牛奶消毒设备的企业。该公司打算将其产品引进日本市场,但遇到了许多问题。消毒牛奶是最近的一项发明,与鲜牛奶相比,它有两大优点:一是在室内温度下可储存三个月;二是打开包装后,它可比冷藏的一般牛奶多保存一倍的时间。美味公司推出优质的牛奶消毒设备,用这种设备消毒后的牛奶没有一般消毒牛奶的副作用——指一种煮过的牛奶往往有烧焦的味道,有的喝下后口腔内不保留一层奶渍等副作用。

为了给这种设备寻找新市场,该公司把日本视为一个很好的销售目标。日本人口众多,牛奶的人均消费虽低但正在增长,而且鲜牛奶的来源不多。当美味公司开始向日本大牛奶场出售这种设备时,遇到了下述障碍:

①公司必须开展一场广告宣传运动,改变日本人的牛奶消费习惯,使日本消费者相信购买和喝消毒牛奶是有好处的。

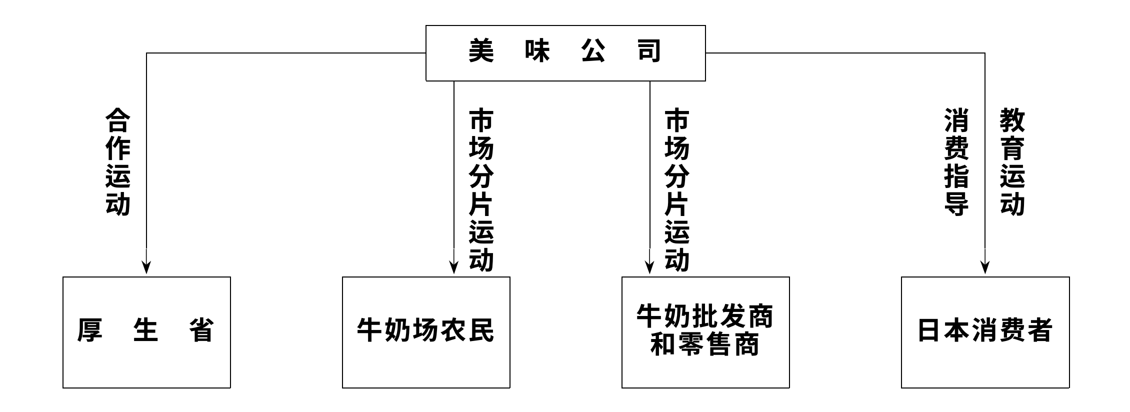
②日本消费者联盟反对这种产品,因为他们所关心的是消毒牛奶的安全问题。

③靠近大城市的牛奶场主反对消毒牛奶的分销。他们害怕来自远方牛奶场的竞争,因为消毒牛奶有较长的储存寿命,并经得起长途运输。

④几家大零售商表示不愿意经营消毒牛奶,因为利益集团已施加了压力。那些靠国内送货而兴旺起来的牛奶专业商店也反对消毒牛奶的引进。

⑤日本厚生省和农林省表示,他们将首先等待并观察消费者是否能够接受消毒牛奶,然后再决定赞成还是反对消毒牛奶的广泛销售。

因此美味公司必须针对每一种障碍分别制订出对策,如下图所示。公司必须要求卫生部的合作,争取得到一部分奶场、批发商和零售商的支持,还要对日本消费者进行消费指导。公司所面临的是难以解决的大市场营销问题,解决这种问题不仅需要一般的商业技能,而且需要机敏的政治手段和公共关系技巧。公司必须先断定日本市场是足够大的,否则就没有必要花费如此大的代价和时间来试图进入这个市场。



第三节 大市场营销与市场营销的比较

虽然公司可能碰到的封闭型市场愈来愈多，但它们很少有组织地制定和实施大市场营销战略。表1—1把大市场营销与市场营销做了比较。

表1—1 市场营销与大市场营销比较

	市场营销	大市场营销
市场营销目标	满足消费者需求	为了满足消费者需求，或开发新的需求，改变消费习惯，而争取进入市场
涉及的有关方面	消费者、经销人、商人、供应者、市场营销公司、银行	除一般介入者外，还包括立法者、政府机构、工会组织、改革团体、一般公众
营销手段：	营销研究、产品开发、定价、分销计划、促销	除一般手段外，还要运用权力和公共关系
诱导方式：	积极的诱导和官方的诱导	积极的诱导（包括官方的和非官方的）和消极诱导（威胁）
时间	短	长得多
投资成本	低	高得多
参加的人员	营销人员	营销人员加上公司高级职员、律师、公共关系和公共事务的职员

市场营销目标 在通常的市场营销情况下对某一产品来说，市场已经存在。消费者了解这种产品，

只是在不同品牌和不同供应商之间作选择。进入市场的公司要明确目标需求或消费者群，设计出适当的产品，建立分销网络，并要制订市场营销信息传递方案。与此不同，特大市场营销者所面临的首要问题是如何打进市场。如果产品是新产品，他们还必须通过宣传教育启发消费者新的需求和改变消费习惯。这就要比单纯地满足现有的需求具备更多的技能，花费更多时间。

牵涉到的有关集团　常规的市场营销者与下述有关方面打交道：顾客、经销人、商人、广告代理商、市场调研公司等等。大市场营销所牵涉的方面更多：如立法机构、政府部门、政党、公共利益团体、工会、宗教机构等等。各方都有自己的利益，公司必须争取各方的支持，至少使他们不起来阻拦。由此可见，大市场营销较之一般的市场营销而言，是一个涉及更多方面的市场营销问题。

市场营销手段　大市场营销除包括一般市场营销组合（即 4 个 P）外，还包括另外两个 P：即权力和公共关系。

①权力。大市场营销者为了进入某一市场并开展经营活动，必须经常地得到具有影响力的企业高级职员、立法部门和政府官僚的支持。比如，一个制药公司如欲把一种新的避孕药打入某国，就必须获得该国卫生部的批准。因此，大市场营销须采取政治上的技能和策略。

②公共关系。权力是一个推的策略，公共关系则是一个拉的策略。舆论需要较长时间的努力才能起作用，然而，一旦舆论的力量加强了，它就能帮助公司去占领市场。

的确，只靠权力这么一种策略，有可能不足以使公司进入一个市场并巩固其在该市场中的地位。例如，在 60 年代末期，韩国允许日本一些化学公司到韩国开办化工厂，以满足韩国发展重工业的需要。这些化学公司对韩国政府玩弄了一套权术：提供技术援助和新的就业机会，为政府官员支付额外款项（应看成是贿赂——编者注）。然而，在 70 年代初，韩国舆论界指责日本工厂让年轻女工接触有毒化学品，致使大多数女工失去了生育能力。日本公司试图以金钱拉拢韩国政府官员来平息舆论界的指责，但它们不能平息。这种舆论，对于不断改进生产方法对职工安全负责，和在公众中树立起良好的形象等一类问题，他们早就应给予更多的重视。

诱导方式　营销人员应着重学会积极诱导方式，用来说服有关各方给予合作。他们信奉自愿交换的原则：有关各方都应给对方提供足够的利益来鼓励自愿的交换。

然而，大营销人员往往认为常规的诱导方式是不够的。对方或者提出超出合理范围的要求，或者根本不接受任何积极的诱导。因而公司可能不得不支出额外的付款，以加速对方的批准过程。公司也可能采取威胁手段，比如扬言要撤消给对方的援助，或者动员一批人反对其他集团。汽车制造公司与其特许经销商之间的关系，以及连锁药店与制药公司之间的关系，都可以说明公司为了达到自己的目的而经常施加粗暴的压力。

虽然公司有时采用积极的诱导方式的同时也采用消极的诱导方式，但大多数专家认为：如从长远的观点来看，以采用积极的诱导方式为上策，采取消极的诱导方式是违背职业道德的。况且，消极的诱导有可能引起对方的抵触情绪，甚至遭到不良后果。

期限　大多数产品的引进时期只有几年时间。但大市场营销战略的实施往往需要更长的时间。因为需要打开的大门太多了，而且，如果产品对公众来说是新产品的话，还需要做大量工作来对目标市场进行指导消费的教育。

投资成本　由于大市场营销的开拓工作需要很长时间的支持，而且需要支出额外款项以赢得各方的配合，因此投入的成本更高。

参加的人员　市场营销问题一般由产品经理来处理，他凭借广告专家、市场研究人员及其他专业人员提供服务来开展工作。而处理特大市场营销的问题需要公司内外更多的专业人员参与其事。包括最高管理人员、律师、公共关系和公共事务的专业人员等。大市场营销的计划及其实施需要更多的人员参加，需要更多的协调工作。例如：荷兰皇家航空公司在设法取得其在台湾的着陆权时，公司总裁亲自参与，公司国际部则充分利用它与台湾官员的联络关系，公共关系部负责发布有利于公司的新闻特写，并安排记者招待会，公司的律师参加谈判，保证合同内容的完善。

虽然进入封闭型市场需要一些新技能，但营销专业人员不需要经过专门训练来掌握这些技能。而需要他们做的是开阔眼界，搞清楚进入这些市场需要哪些技巧，并通过协调各种专业人员的合作关系以期共同努力达到预期目标。

第四节　大市场营销的运用方式和步骤

一般说来,公司运用大市场营销战略有三种基本方式:

1.提供报酬。这种方式应用最广,而且人们已越来越多地采用下列更有效、更巧妙的报酬方式:①给予回扣。日本企业就经常在其国际经营活动中采用这种方法,并屡屡获得成功,下面就是一个这方面的例子。早在1963年,日本几家电视机生产厂家共同制订了"控制价格",即最低出口价格。尽管该控制价格比美国电视机平均便宜40～60%,但没有触犯反倾销法,从而合法地进入了美国市场。当时由于美国企业采取了降低利润、提高劳动生产率、向海外订购部分廉价组件等对策,使日本的"控制价格"还不足以摧毁美国的电视机产业。要把美国企业排挤出市场,还得把价格定得更低,但又不能因此触犯反倾销法。于是,日本企业决定采用提供回扣的办法:在美国海关署申报时,报"最低出口价",私下里则把最低出口价与实际倾销价的差额部分作为回扣提供给美国进口商。日本人很快找到了美国最大的零售经销网——西尔斯公司。后来,同意接受日本倾销电视机的美国零售商竟多达80多家。

为了给回扣以伪装,三洋公司提出了"忠诚补贴"的方式。1971年,三洋在巴塞尔的瑞士银行开了一个特别户头,每月都开出15万美元以上的支票,两三天后,瑞士银行的纽约分行就给西尔斯开一张面额相同的支票,在美国发出的支票上,绝不写三洋的名字,由三洋派一个秘密使者将支票交到西尔斯,从而转进西尔斯的特别帐户。有的日本企业如东芝做得更直截了当,如对西尔斯购买其他商品,东芝等企业采用信用赊销的办法,以抵销西尔斯多支付的那部分款额,作为回扣。

由于日本产品价格低廉、销量甚大,更主要的还在于能得到大笔回扣,西尔斯逐步扩大了对三洋、东芝的购买量。这样一来,过去一直把大部分产品交给西尔斯包销的美国厂商沃维克公司,销路日益缩小,它的资产终于以破产价格被三洋接收了。

②在协议中提供优惠条款。如美国西方石油公司的哈默1966年去利比亚参加投标。同时参加投标的还有40多家公司。普遍认为,这些实力雄厚的垄断巨头们一举手就可以把西方石油公司推倒。但哈默采取了与众不同的投标方式,他迎合利比亚人的民族意识,在投标书的正文中特别写道:西方石油公司愿从尚未扣除税款的毛利中取出5%供利比亚发展农业之用,在国王和王后的诞生地库夫拉附近的沙漠中找水源。此外还允诺:一旦在利比亚取出石油,西方石油公司将同利比亚政府联合兴建一座制氨厂。揭榜时,哈默竟得到两块租地,使巨头们大吃一惊。

③提供专业知识或信息。具体做法是:若对方予以合作,将向其提供一定的专业知识,技术协助或提供某些特殊的信息。

2.利用合法权和声望。这种方式是与权力联系在一起的。例如:日本首相要求日本电器公司把摩托罗拉公司列入批准的供应商之一,因为首相有提出这种要求的合法权。

利用声望,可以使竞争对手妥协甚至退出竞争。对声望的运用往往以洞察竞争对手的心理状态为前提。堪称世界首富的保罗·盖帝就曾因运用"声望"而获得成功。当时,有一块名叫"南西泰勒份地"的石油开采权状准备公开拍卖,由于蕴藏量丰富,吸引了很多资金雄厚的竞争对手。人们预测,拍卖价一定会超过15,000美元。保罗请了一位在一家重要银行当副总经理的朋友参加拍卖会,让他为保罗出价,但不说明是代表他。看到这位银行家出现在拍买会场,其他的人不自觉地联想到:"这位银行家可能代表某家主要的石油公司,他出的价一定会高于别人。"这样一来,别人就根本不想再出价了。结果,保罗竟以令人惊讶的500美元的低价,买到了石油开采权状。

3.商业强制与非商业强制。前者是指运用商业性手段,迫使对方同意某项业务。而遇到对方根本不接受任何诱导时,公司也可能采取威胁手段,这就是非商业性强制,如扬言取消给对方的援助等。但这种方法往往起到相反的效果,使用时需谨慎。

大市场营销的三个步骤是:

1.探测权力结构。经营者必须首先了解目标市场的权力结构。权力结构主要有三种类型:

(1)金字塔结构。权力集中于统治阶层,它可以是一个人、一个家族、一家公司、一个行业或一个派系。中层是贯彻统治层意图的,下层是执行者。早年,纽伦堡的法伯铅笔公司垄断着世界的铅笔生产,法伯家族集团成了金字塔权力结构的统治层。该集团作出规定:不准有铁路从纽伦堡通向富尔特,也不准有轨电车在当地行驶,目的是不让别人混进来盗走制造铅笔的秘方。哈默通过深入调查了解到,该权力结构的做法已引起其下属一个高级技师的不满。于

是哈默毫不犹豫地以高价挖走了这位技师,并把原料和设备偷运出来,建成了世界上最大的铅笔厂之一。

(2)派系权力结构。这是指在目标地区中有两个以上的集团(权力集团、施加压力的集团、特殊利益集团)勾心斗角。在这种环境下,公司必须决定与其中哪些集团合作。而一旦与某些集团结成联盟,往往会影响与其他派别的友好关系。

(3)联合权力结构。各权力集团组成临时联盟,公司必须通过与联盟合作才能达到目标,或者另组成一个对应的联盟来支持公司。

在弄清权力结构后,公司必须对各方实力进行评估对比,作出相应的决策。

2.设计总体战略。在进入一个封闭型市场时,公司必须先了解各集团中谁是反对者、中立者和同盟者。可供选择的总体战略有:

(1)补偿反对者所受损失,使之保持中立。应把对受害者的补偿包括在总成本内。

(2)将支持者组成一个联盟,以壮大自身的力量。

(3)把中立者变为同盟者。这需要对中立者施加影响和提供报酬。

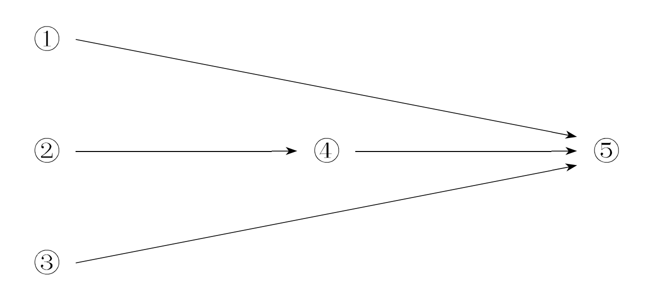
设计总体战略往往与运用政府机构的权力联系起来。在这方面,日本的做法比较突出。《日本经济飞跃的秘诀》一书披露:"日本通产省每年从自行车及汽车赛这种赌博收益中向工作母机产业提供大约10亿美元的补助",70年代末,当世界性经济萧条出现长期持续兆头,全世界工作母机需求量暴跌,欧美厂家全面紧缩时,日本企业则利用通产省提供的巨额资金和多方支持,"不近情理"地扩大工作母机的生产。当萧条过去,需求量重新回升时,日本生产的工作母机占领了大部分欧美市场。这一成功之举被美国人称为"瞄靶作战"。美国同行痛心疾首地说:"美国的工作母机业界从整体上说遭到了很大的挫伤"。

3.制定实施方案。实施方案规定由谁负责哪些工作、何时完成、在哪里完成以及怎样完成。这些活动的顺序可按两种方式排列:线性排列法和多线性排列法(见下图)。

(1)线性排列法:

①→②→③→④→⑤

(2)多线性排列法:



符号表示:①与权力集团和利益集团联系和合作;②与经销商联系和合作;③与供应商联系和合作;④对消费者进行宣传;⑤营销目标。

第三章　市场营销战略与战术

第一节　市场营销侧翼战原则

对大多数市场营销经理来说，进攻和防御是自然战略。行业领导者防御，其他公司都进攻。这样，还有什么新战略?答案是侧翼战。大多数经理都可能会把它看作一种在市场营销方面没任何应用价值的军事概念。实际上并不是这样。侧翼战是市场营销战中最富新意的作战方式。

从市场营销和军事两方面看，侧翼战是一种大胆的举动，一场下大赌注的赌博。其实施必须以每日每时的周密计划为依据。你可能会说，将领接受进攻和防御任务是其职业的一个很正常的方面，但为了生存，他也常常要选择侧翼战。它最有希望取得一场巨大而惊人的胜利。与其它战争形式相比，侧翼战更需要有关的原则和知识，以及设想如何在进攻发起后扩大战果的能力。这些要求与一名优秀的国际象棋大师所具备的技艺非常相似。

一、侧翼战原则之一：一场漂亮的侧翼战应是如入无人之境

你可不能把自己的伞兵空投到敌人机枪阵地的高地上，也不能把侧翼战的产品直接送入对手已在市场上站稳脚跟的产品的“虎口”。市场营销侧翼战不一定要推出与众全然不同的新产品，但它必须有创新和独到之处。因此，潜在顾客一定会将其归入新产品系列。

数字设备公司利用一种小型电脑向 IBM 公司发起侧翼攻击，人们称这种新产品为“迷你电脑”，与 IBM 公司的大型电脑正好相反。这个例子可能并不明显，但侧翼战成功与否通常取决于你创造并保持某一种独特风格的能力。有时这样做是十分困难的，尤其是防御方会竭力通过否认这种新东西的存在来削弱进攻的威力。这一点是可以预见的。传统的市场营销理论称之为市场细分，即寻找有利的子市场或别人注意不到的市场空隙。这是一个重要的限制条件。为了发动一场名副其实的侧翼战，你必须首先占领有利的市场。否则，就仅仅是一场对防御阵地的进攻战。

侧翼战和进攻战是截然不同的。无防御的某个山头或某个子市场可用一个班的兵力拿下它，如果同样的山头防御牢固的话，则需要整个师的兵力尽最大努力去攻取。侧翼战技艺需要非常卓越的预见能力，其原因就是在一场真正的侧翼战中你要推出的新产品或新服务项目必须有所创新。

这一要求使得 B 型学习电脑十分难堪，因为它平淡无奇，很少有人使用。当米勒公司用莱特牌啤酒向同行发起侧翼攻击时，其淡啤酒的目标市场是什么? 当然，是姿朴(Zip)牌啤酒。现在，美国人消费的 3500 万桶啤酒，大多数是由米勒公司生产的。

对于一名传统型的市场营销人员来说，出售没有市场的产品是相当困难的。但是，如果你想发动一场成功的侧翼战的话，这也正是你必须努力去做的事。如果不能开市大吉，生意又将从何而来? 它来自于你侧翼攻击其一般部位的竞争对手。敌方兵力分散是一场侧翼战成功的必备条件。侧翼战能够产生巨大的能量，竞争对手要想阻止这种进攻也是极其困难的。

当梅塞德斯·奔驰牌汽车在超豪华型汽车市场上侧翼进攻通用汽车公司卡迪拉克牌小汽车的时候，这一攻击恰到好处，刺激了卡迪拉克的主顾去购买梅塞德斯牌汽车。然而，卡迪拉克的主顾毕竟习惯于购买最高级的。就在推出高价萨维尔牌汽车之后，卡迪拉克便在一定程度上收复了失地。

二、侧翼战原则之二：战术奇袭应成为计划的重要因素

从实质上讲，侧翼战是一场奇袭战。在这方面与进攻战或防御战有所不同，后者基本上是能估计到的。(如果福特汽车公司准备进攻通用汽车公司，就必须先进攻雪佛莱和卡迪拉克之间的某些地带。)可是，侧翼战就不同了。最成功的侧翼运动是完全不可预测的。突袭性越大，行业领导反击和收复失地所需要的时间就越长。

突然袭击还可以打击竞争对手的士气，使其销售队伍暂时受挫。不幸的是，大规模的侧翼运动时常由于市场试销或过多的市场营销研究而导致失败，因为这样做会使战略意图在竞争对手面前暴露无遗。一个很典型的例子是达特利尔(Datril)牌止痛药，由于市场试销提醒了强生公司的潜在危险，所以达特利尔完全丧失了成功的良机。通过市场试销规划的侧翼战不免有些自相矛盾。如果市场试销失败，整个计划也就泡汤。如果试销成功，则会提醒强有力的竞争对手们采取有效措施将你置之于死地。

如果这个行业领导者愚蠢到忽视你的成功的市场试销又将如何呢？当然，你大概能够在全国范围内推出自己的产品和服务项目，并取得巨大的成功。换言之，你可以用手在自己身上画十字作祈祷，希望竞争对手不去注意你在干什么。你可能会幸运。而另一方面，你也许会冒险干一些诸如违反某项军事计划原则的事：把你的战略建立在敌人能够干些什么的基础之上，而不是仅仅建立在敌人可能会干些什么的基础之上。

三、侧翼战原则之三：追击与进攻本身同等重要

这是一个广为流传的原则。克劳塞维茨说：“没有追击，便没有战果累累的胜利。”然而，有些公司在前进之后又退却了，这类公司实在太多了。它们实现了市场营销初期目标之后，就把各种资源投在其他地方，不再继续努力。这是一种失策之举，尤其在侧翼运动中更是如此。有句古典的军事格言：有增援者胜，半途而废者败。

假设某家公司有五种产品，其中，三种是成功的，两种是失败的。你认为哪一种产品应首先引起最高管理部门的注意？对了，是失败的产品。实际上，恰恰应是采取相反的选择，即舍弃失败的产品，把有限的财力投入到本公司牌子最硬的拳头产品上去。这与股票市场上的赚钱的基本原则完全相同：杜绝亏损，扩大赢利。但是，感情因素常常超出经济因素，这也许就是许多公司与成功无缘的原因。他们容易忽视未来，把所有的市场营销资金都花费在努力扭转以往犯下的战略性失误上面。

当你拥有的某种侧翼进攻产品开始取胜时，你应再接再厉加油干。你的目标应该是一胜再胜。市场营销部门往往强调保护本公司免遭失败。它们将大部分时间和力量用在保护老产品和已有的市场上，根本不思进取。

建立牢固阵地的最佳时机是在刚刚推出令人新奇的新产品之初，那时竞争不甚激烈或逐渐减弱。这是一种很少能够长期享受的奢侈品。近年来，大规模侧翼战成功的实例都有过可观的预先成功，如梦幻牌(Fantastik)喷射清洁剂，克劳斯普(Close－up)牌牙膏和莱特牌啤酒等就属这种情况。失败乃成功之母。在行业领导者用一系列仿效产品阻止你有进攻并将你击败之前，运用你的市场营销力量迅速把产品打入市场是至关重要的。

如果你在一场成功的侧翼战之后没有能力紧接着再次发起攻击的话，又该怎么办？这种情况在许多行业(如汽车、啤酒、计算机等行业)也确实存在。可能一开始你就不应该发起一场侧翼战而应当打一场游击战。市场营销的历史充满着许多初战告捷的侧翼进攻的故事，然而最终都以资源缺乏、后劲不足而失利。

你是否还记得阿尔塔(Altair)之战？它是在1975年由一家叫做米茨(MITS)的公司挑起的。阿尔塔是世界第一台小型电脑的牌号。不过，由于米茨公司缺乏连续进攻的资源，只得于1977年出售给一家企业集团，2年后即告破产。米茨公司的寿命总共还不到4年。(其创始人埃德·罗伯特用阿尔塔的利润收入购买了佐治亚州的一个农场。)无论从哪个方面看，阿尔塔都是自我成功的牺牲品。它所开拓的是一个巨大的市场，最终吸引了资源更加雄厚的大公司。

大多数公司将再也没有推出个人电脑的机会了。它们将不得不满足于推出更平庸的产品。在你的产品目录里，你将怎样抓住侧翼进攻的机会？让我们来回顾一些典型的侧翼战例吧。

四、低价侧翼战

低价侧翼战是一种最明显的侧翼战形式。其优势便于进入市场。毕竟每个人都想省钱，而要想靠降价来挣钱却不是件容易事。降价的廖窍是在顾客不注意或不关心的方面降低成本，这是一种不露声色的方法。15年前，天天旅店(Days Inns)在最廉价普通汽车旅馆市场上向假日旅店(HolidayInns)发起了侧翼进攻。天天旅店在当今美国的小旅馆连锁中位居第八，该店是利润收入最高者之一。

巴吉特公司(Budget)在最廉价的出租汽车市场上曾向赫兹和艾维斯公司发动过侧翼进攻。现在，巴吉特公司在出租汽车市场上为争取第三位正与国民公司激烈作战。但是，请注意乘胜追击原则的重要意

义。巴吉特是首先迅速扩展业务的出租汽车公司,目前,它在全世界37个国家拥有1200多个出租汽车点。这种迅速运动的追击战使得该公司一直遥遥领先于那些盲目模仿低价竞争的公司(如道勒、施利夫蒂、伊考诺·卡尔等)。

1975年,一家叫做赛文(Savin)的公司乘施乐公司不备,推出了日本理光公司生产的小型廉价复印机。赛文公司不久在广告中夸口说,它在美国市场上投放的复印机比施乐和IBM两家公司的总和还要多。在航空业,人民捷运(PEOPLExpress)公司正在利用传统的低价格、无修饰战略获得迅速发展。

五、高价侧翼战

心理学家罗伯特·B·萨尔迪尼经常讲述有关亚利桑那州一家珠宝店发生的故事。这家珠宝店的一大批绿松宝石长期无人问津。只是在一次旅行前,店主草草写了个字条交给她的销售经理:"假若生意如故,价格×1/2。"也就是说,为了使这批宝石尽快脱手,即使亏本也在所不惜。当她几天后返回时,那些绿松宝石早已售完。不过,这是因为售货员把那张潦草的字条中的1/2错看成了2,这批宝石才会全部以原价格的2倍(而不是半价)卖出。

许多产品实行高价反倒带来利润。这种定价方法能使产品增加信誉。例如,欢乐牌香水的广告就自称是"世界上最高级昂贵的香水"。该产品的定价为企业带来了丰厚的利润。

高价侧翼运动战的有许多机会。以爆米花为例,1975年亨特·维森公司耗资600万美元为奥维尔·莱德贝彻公司的高米牌爆米花作广告。(那一年,各种爆米花的销售收入只有8500万美元。)由于售价比市场上的领先品牌高出2倍半,奥维尔·莱德贝彻公司成了"暴发户"。4年后,它成为全美国爆米花领先品牌,尽管其标签上写有"世界上最昂贵的爆米花"的字样。甚至像超级市场这种"低价堡垒"也可以用高价来攻击。高米超级市场出售质量精美的商品,如已开始经营的龙虾肉、块菌、鱼子酱,以及日用的狗食食品和清洁剂等。在美国东海岸,格兰德联合公司也开设了34家名为"食品商场的美食家超级市场。在明尼波利斯,拜尔利是一个装饰有地毯走廊和水晶枝型吊灯的6家商店组成的小型连锁公司,它是美国一流设计师设计的超级市场。

另一个典型的高价侧翼战实例是"哈根·戴兹",这是一种超级高价冰淇淋的牌号。它是第一种高蛋白脱脂肪型冰淇淋。现在,其销售量超过了所有其它各种高价冰淇淋的总和。

几乎所有种类的商品都有企业开展过成功的高价侧翼战,从汽车业(梅塞德斯—奔驰)到银行业(摩根·格瓦兰延)和啤酒业(梅芝劳勃),从肯科达飞机到肯科达手表,几乎所有产品或服务都在为高价进攻提供了金色的良机。为什么高价能比低价创造出更多的市场营销机会?一是由于潜在购买者总是把价格同质量等同起来,认为"一分价钱一分货";二是由于高价所具有的潜能可带来更多的边际利润,高额的边际利润使得公司能在一场侧翼战的关键性追击阶段筹措到充足的资金。

六、小型产品侧翼战

以小型产品发动侧翼战的典型实例是日本索尼公司,它利用集成电路首创了一系列富有新意的小型产品,包括"图美"(Tummy)电视机、"沃克曼"放音机和"沃奇曼"袖珍电视机等。然而,最典型的侧翼进攻当首推甲虫型汽车。自从大众汽车公司成功地从侧翼打击了通用汽车公司以来,美国汽车业至今还没有发生过类似事情。

通用汽车公司生产了大型号的轿车,大众公司推出了小型轿车;通用汽车公司的发动机装在汽车的前部,大众公司则把它设计在后面;通过汽车公司的轿车外表美观,甲虫型汽车相貌丑陋。"想想小型车!"作为一家对"底特律堡垒"突袭的大众汽车公司的广告说,这是一场典型的侧翼进攻。然而,大众汽车公司在第一次机会到来之际就开始考虑大型号汽车了。它相继推出八座小型客车,四门411型和412型轿车,娱乐用达夏(Dasher)汽车以及吉普型大众汽车。"各种大众车竭诚为大众服务",这则力图大众车为所有消费者喜爱的广告如是说。

从市场营销的观点来看,大众汽车公司在同一品牌下涉及的不同产品太多,从而分散了自己的兵力,这是一种危机四伏、不堪一击的编队方式,之后发生的事情是不难预料的。丰田、达特桑、本田等日本汽车突破了大众汽车的薄弱防线蜂涌而入。

大众汽车曾一度在美国进口轿车市场上占据了67%的份额,其年销售量相当于美国第二大进口商的19倍。而现在,它连美国进口车市场的7%还不到。该公司已经完成了它的整个周期。小型产品使大众车强大,大型车又使之走向弱小。

七、大型产品侧翼战

市场营销侧翼战的另一位先驱是海德滑雪用品

公司的创始人霍华德·海德。他将自己的滑雪用品公司卖出后便转向了网球，并开始考虑大型产品。1976年，海德的普林斯制造公司推出了特大型号的网球拍。尽管人们讽刺地叫它骗子公司的网球拍，但这种新颖的普林斯产品还是控制了高质量的网球市场。到1984年，其市场占有率已达30%。

这一切对于普林斯公司来说还是不够的，更确切地说，它最近购买了普林斯公司的奇斯·布罗·庞茨公司。这样，普林斯又推出了一系列中号的网球拍，比最早推出的普林斯产品缩小25%。人们由此可望看到历史的重演。普林斯利用大号产品获得成功之后，又开始考虑生产小号产品，并且正在这样做。用一位网球店店主的话来说就是，"他们没有和带他们进舞厅的人一起跳舞。"

八、分销侧翼战

另一项有力的战略是侧翼攻击竞争者的分销方式。有时，你可以打通一条新的分销渠道去侧翼攻击壕沟防御且阵地稳固的竞争对手。手表一度几乎仅在高级百货商店和珠宝商店出售。自从天美时公司利用食品杂货店侧翼进攻已在市场上站稳脚跟的老产品之后，这种情况即告结束。爱芳是首创挨门挨户推销化妆品的公司，这是一种对若干种已经固定下来的分销方式的侧翼进攻（爱芳正在沿着富勒刷子公司和其他公司开辟的道路前进）。可能打击力最强的侧翼进攻是由哈尼斯发起的。70年代初期，哈尼斯的"莱格斯"(L'eggs)牌裤袜售价低廉，在作品和杂货批发商店的货架上销售成功。在新颖的包装和强大的广告攻势支持下，莱格斯在五年内就占领了整个裤袜市场的13%。

九、产品样式侧翼战

自从宝洁公司的浪峰牌牙膏获得了美国口腔协会的批准并迅速高居牙膏市场销售首位以来，至今再也没有任何一种牙膏能取代它的地位。然而，从那时起已有几个品牌的牙膏利用产品样式通过侧翼运动取得成功。

第一个品牌是在70年代初期由莱佛公司推出的。当时，莱佛公司觉得，一个看去像清洁漱口剂的产品将使消费者感受到清洁剂气味。然而，假如用它来刷白牙齿的话，还需要加入磨蚀剂。莱佛的两位科学家发现了二氧化硅磨蚀剂，它从未加入牙膏之中，有可能使牙膏按配方制成一种半透明的胶滞体。最后，莱佛推出了"克劳斯普"牌牙膏，其清洁胶滞体呈红色。这种牙膏在销售中一举跃居第三位。

你可能会认为这种胶滞体的配方是实验室里某次偶然发现的结果，那你就错了。"克劳斯普"牌牙膏的概念是牙齿刷白物和漱口剂红色清洁胶滞体的合成物，这也是一种市场营销战略。这两位科学家积极寻找能使这一概念付诸实施的混合物，其中蕴藏着优秀战略思想带来的战术利润。如果你知道了它就是你刻意寻求的东西，那么，当你碰到它的时候你就能非常容易地认出它。

莱佛的下一步骤也是匠心独具的。它决定在"克劳斯普"牌牙膏里添加氟化物，目标市场是6～12岁的少年儿童。不过，莱佛没有重蹈大众汽车公司的覆辙，它没有扩展自己的战线，没有推出含有氟化物的牙膏。它设计了一种新的品牌，取名艾姆(Aim)。大规模的牙膏战一直是在消费者口腔里决胜负的。少年儿童喜欢甜味牙膏，他们的选票通常可以决定整个家庭使用牙膏的品牌。艾姆是种含有氟化物的甜味胶滞体，如同"克劳斯普"一样，它也创出了牌子。这两种品牌的牙膏已占有20%的市场份额。

然而，一家叫做毕肯(Beecham)的公司证明了用新鲜气味加上以少年儿童为侧翼进攻目标的途径不止一条。在艾姆的知名度有了惊人提高的几年之后，毕肯推出了阿克·弗莱什(Aqua—fresh)这种对牙齿有双重保护作用的牙膏。它与艾姆有着明显差异，它是一种白色牙膏（出于争夺少年儿童的考虑）加上蓝色胶滞体（带有清洁气味）的混合物。

作为一种观念，不同样式的牙膏，其发动侧翼战的方式也是多种多样的。几乎所有产品都适用这种技术。例如，条形肥皂作为市场营销历史最悠久的产品之一，它至今在一系列添加剂肥皂中幸免淘汰之厄运。多年来，市场上一直畅销着含香料、除臭剂以及润肤霜的肥皂。最新型的肥皂是软性皂，它是液体皂的雏型。软性皂证明了首创的重要性。在一段时间内，液体皂占到肥皂市场的50%。今天，大多数仿制品已不复存在，而软性皂却居首位。

十、低卡路里侧翼战

在许多人都为发高烧所折磨的年代，斯托夫公司推出了"林·魁辛"（无脂肪熟菜），它是一道单独上桌的冷冻主菜，所含卡路里不到300。人们的兴趣突然间发生了变化。全美各地的健康俱乐部如雨后春笋般地纷纷出现。难怪林·魁辛取得了持久的成功。在不到一年的时间内，它已占领了美国10%的冷冻主菜市场。斯托夫颇具古典军事雄风，它在一场

大型推销攻势中推出了这一产品。它不是蹑手蹑脚地潜入市场,也没有进行广泛的市场试销。林·魁辛的广告宣传也是声势浩大的。在第一年,其广告费为所有冷冻主菜广告费总和的 1/3。同时,斯托夫还具有古典的追击雄风,继续保持着林·魁辛对竞争者的强大压力。随着这一品牌的成长发展,它控制了冷冻熟菜市场,有效地阻截了竞争者的攻势。

十一、侧翼战成功的要素

侧翼战不属于那些胆小鬼和优柔寡断者。它是一场有可能大发横财同时也有可能倾家荡产的赌博。而且,侧翼攻击更需要有想象力和预见力。大号网球拍是否有市场?在普林斯有所行动之前,根本就无所谓大号网球拍的市场。

重视调查研究的市场营销经理们时常感到侧翼战相当难以实施。他们总想用调查研究来取代预见。“您想用一只大号网球拍吗?麦肯罗先生?”这是个任何人都无法回答的问题。潜在购买者无法知道如果将来他们的选择有了很大改变后可能会买什么商品。一场漂亮的侧翼战能对顾客的选择产生实际影响。

“您愿意花 2000 美元买一台个人电脑吗?”10 年前大多数人都会说不愿意。而今天,他们中的许多人正从兰德电脑商店走出来,手里拿着苹果机和 IBM 的 PC 机。侧翼战常常需要行业领导者的合作才能成功。这句话是对下述情况的错误解释,即 IBM 公司本身存在着小型电脑的潜在市场,它让苹果机得到了起步的机会。IBM 赠送给苹果机的礼物就是 4 年时间。设想一下你正在考虑发起侧翼运动,你能指望的时间又是多少?

观察市场形势的一种方法是阅读商业报刊。行业领导者通常会将其未来的打算公开化。如果它们已经处在明显的地位去阻止别人的某种发展,一般来讲,你就可以获得额外时间。在它们能够模仿你的行动之前,它们不得不吞下自我主义的苦果。这种情况可为你提供时间。

另一种因素是生产的领先时间。在通用汽车公司能够在市场上投放小汽车之前,大众汽车公司可望得到几年的时间。在汽车行业中,即使每年车型都变化,从设计到投产也需要 3 年时间。一辆完全新型的汽车(如超小型汽车)所需的时间更长。第一辆大众汽车于 1949 年打入新泽西州,直到 1959 年通用汽车公司才推出第一辆“考维尔”牌汽车。从那时起,日本也介入了这场激烈的竞争,对美国发动了高速小型轿车的入侵战争。防御将领们深知,阻截一场入侵的最佳战场是在敌人尚未站稳脚跟的海滩。市场营销战也应如此。不幸的是,当通用汽车公司以及美国汽车业的其他公司花时间和精力去抗击这些小轿车时,这些进口车从海滩开往城市、乡村已有很长时间了。

第二节 市场营销游击战原则

在军事史上,中国、古巴、越南的经验都证实了游击战的威力。在商业上,游击战也具有一种保存实力的战术优势,它使得小公司也有可能在大公司的领地上一显身手。

当然,规模的大小总是相对的。最小的汽车公司(如美国汽车公司),也要比最大的剃须刀公司(如吉列公司)大得多。但是,美国汽车公司应开展一场游击战,而吉列应进行的,则是一场防御战。可是,比你自己的规模的大小更重要的事情,是要看你的竞争对手的规模如何。市场营销战的关键是要按照竞争对手的状况,而不是根据你自己的情况,来决定你所应采取的策略。

一、游击战原则之一:在市场上寻找一小块你足以防御的市场部分

这种“小”,可以是地理意义上的,也可以是数量意义上的,还可以是其它一些大公司难以进攻的方面。进行游击战并不能改变市场营销战当中的数学和哲学(大公司依然压倒小公司),只是一场游击战总是要求减小战争的规模,以便在力量上取得一种相对的优势。用一句通俗的话来说,即尽量使自己变成小池塘里的一条大鱼。

同样,地理上的细分也是实现这一目标的传统方法。在一些城市或小镇上,你总能发现一些百货商店、餐馆、旅馆,它们的规模要比希尔斯(Sears)、麦当劳和假日旅店在当地的分店大。且地方的企业可以根据地方的习惯来提供一些适宜的商品、食物和服务。

这倒不是什么新鲜的东西,几乎每一个地方企业都可以自动地做到这一点。真正的要点是,那些想要获得成功的游击者,必须在其它情况下,如市场部分的划分是十分清楚的状况下,也应该具有同样的思想方式。

例如,罗尔斯——罗伊斯(Rolls-Royce)正在汽车行业中,进行一场高价格的游击战。它们在价值

10 万美元以上的汽车市场上取得了优势。事实上，它们已经拥有这一市场，没有人想在这里与罗尔斯——罗伊斯竞争。因为一方面，现存的市场太小，另一方面则是罗尔斯——罗伊斯至少要在竞争的开始阶段占有巨大的优势，数学意义上的优势如今正站在罗尔斯——罗伊斯的一边。

你曾听说过一个名叫幻想计算机(Computar－vision)的计算机公司吗？他们在 CAD 工作台方面，甚至比国际商用机器公司还要强大，这是一种典型的游击战略，即集中在一个能挡得住行业领导者进攻的小的市场部分或方面。例如，在计算机 CAD 方面，幻想计算机公司与国际商用机器公司相比，其市场份额是 21∶19。这一现状应是幻想计算机公司的管理人员最为关心的事情，他们必须不惜一切代价让它保持下去。如果游击战开始在自己的地盘内吃败仗，那么这场战争将会很快地输掉。与其它事情相比，游击战更需要取得市场领导者的信任，哪怕这一市场再小，也是如此。

在某些方面，游击战与侧翼战看起来有些相似。你可能会说，罗尔斯——罗伊斯就是一个在高价方面展开进攻的侧翼进攻者。其实，在侧翼战和游击战之间，是有着重大的差异的。一场侧翼进攻战的发动，大多故意地接近领导者的阵地，其目标就是逐渐榨取或肢解领导者的市场份额。梅塞德斯——奔驰(Mercedes－Benz)就是一个针对着卡迪拉克(Cadillac)的高价侧翼进攻者，它成功地从通用汽车公司的领地内抢走了一些生意，使得卡迪拉克不得不推出塞维尔(Seville)，以防御客观存在的地盘。但罗尔斯——罗伊斯所发动的，则是一场真正的游击战。从字面上来理解，罗尔斯——罗伊斯可能从其它别处抢走了一些生意，但它的战略设计并非是要夺取某个竞争者的阵地。罗尔斯——罗伊斯的经销商可能从另一个汽车经销商那里抢来了一些生意，但也可能是从一个市政债券代理商或一个珠宝商店那里抢来的。

至于游击战到底应在多么小的市场上展开，则是需要你来判断的地方。一般来说，要尽量挑选那些能足以使你成为其领导者的小的市场部分。可是，现实中的倾向则刚好相反，人们总是试图去攫取一个尽可能大的市场，这实在是一个错误。

你难得看到有什么公司会因其市场收缩得太小而衰败了，相反，你却经常能看到有些公司由于其过度的扩张——在太大的地域内、在太多的市场中推出了太多的商品，而最终分崩离析！当然，有时候对一个游击者来说，改变其战略去进行某一侧翼的进攻，可能确实是一大诱惑。换言之，即诱导它试图通过逼近行业领导者并夺取它的阵地，来增加自己的市场份额。例如，为什么罗尔斯——罗伊斯就不应该推出一种更便宜的汽车，并从卡迪拉克、梅塞德斯——奔驰，以及 BMW 那里抢来一些生意呢？其实，关键的问题在于资源。游击者能拥有对付强大的竞争者所必需的人力财力资源吗？有时候也许会有，但更多的时候是没有！为了同一个大的团体相较量，游击者有时忘掉了他们必须因此而放弃他们的游击阵地，进入到一个开阔的地带中去。

那么，为什么游击者就不能二者兼顾，既保持其游击阵地，同时又发起侧翼进攻呢？为什么罗尔斯——罗伊斯就不能在继续销售其价值 15 万美元的汽车的同时，也销售价值 5 万美元的小汽车，以向梅塞德斯的顾客发起一场侧翼进攻呢？对这一思考方式，我们称之为“货色扩张陷阱”。一个品牌不能同时承担起两种不同的观念！低成本的罗尔斯——罗伊斯必将削弱它在高价产品市场中的地位，且经常地，低价的产品也卖不出去。试想谁会愿意买一辆便宜的罗尔斯——罗伊斯轿车呢？这不仅是理论上如此，实践中也同样是如此。在 30 年代，派卡德公司(Pacrard)推出了一种低价形象的高价汽车派卡德·克里帕(Pacrard Clipper)，结果，便宜的克里帕汽车卖掉了，而高价的汽车则卖不掉。是派卡德商标从汽车行业中消失的最主要的原因。

另外，集中也是二者不能兼顾的原因之一。从它的属性来看，游击战总是从有限的力量开始发展起来的。因此，为了生存下去，游击者必须坚定不移地抵制扩展的诱惑，因为那样只能带来灾难。

二、游击战原则之二：不管你多么成功，但永远也不要像领导企业那样行事

对一个开展游击战的公司来说，它为其董事长订购第一辆卡迪拉克大型高级轿车的日子，也即是这一公司将走下坡路的开始。

大多数开展游击战的公司都很幸运，因为他们的领导人大多没进过哈佛商学院，没有学过怎样像通用汽车公司、通用电力公司，以及通用动力公司等那样来开展其市场营销活动。当然这并不是说，世上的商学院就从来都没有培养出来过优秀的领导人员，相反，它们培养出来过！但却是为大公司培养的，正是这些大公司的历史构成了他们全部课程的核心。但是，游击战的战略战术，与那些运用于《幸福》

500 家以上的大企业的战略战术,是截然相反的!成功的游击者的经营要依赖于一个不同的组织结构和一个不同的时间表!

让我们来看看一个大公司是怎样运转的吧。最典型的是,一般大约有一半以上的雇员是用来为另一些雇员提供服务的,公司只有一小部分的力量是直接对外的。只有他们才是真正地与其敌人,也即竞争对手作战的!而有些雇员在公司中干了多年,却从来没有会过一个顾客,没有见到过一个竞争对手的人员,这些人就是美国企业中的"厨师和理发师"。

一个开展游击战的公司应该消除这一弱点,使其在"火线"上的人员所占的比例尽可能地高一些。它应该抵制这些诱惑,如:描绘出正规的组织结构图、职业说明书、经历状况,以及其它一些繁琐的组织程序,而应尽其可能地使所有的人都成为作战人员,而不是职员。况且,简洁的组织结构不仅仅只是把其力量更多地投入到战斗中去的一个策略,它也能有效提高游击者对市场上所发生的变化的反应速度。"杰克应该是敏捷的,杰克应该是迅速的",这一古老的格言,是对那些想建立起强大的游击阵地的杰克们的最好的忠告。

另外,一个开展游击战的公司还可以在决策的迅速制定上,因其规模较小而获得优势。这一点在它与一个大的全国性的公司(它的迅速决策即意味着用六个星期的工作来取代平时六个月的工作)展开竞争时,可望成为一笔宝贵的财富。

三、游击战原则之三:一旦被注意,就要准备着撤离。

一个撤退了的公司还可以在某一天再次出现并展开战斗!

这一忠告是由切·格瓦拉提出来的。如果战斗转为不利于你,那么就要毫不犹豫地放弃一个阵地或某一产品。一个开展游击战的公司不应将资源浪费在一场失败的战争中,它应该迅速地放弃掉它,转移到其它地方去,这也就是机动灵活性的优势所在,是一个简单的组织结构真正得到报偿的地方:一个开展游击战的公司无须经受大公司所常遇到的那种内部摩擦或压力,就可以开辟一些新的战场。

较少的领导和职员,也可以成为一个有利的条件。如果你是公司拉丁美洲业务部的执行副经理,那么,当公司试图放弃拉丁美洲的市场时,你必然会竭尽全力地去争斗,以保住你自己的位置。在一个大公司中,许多内部的争斗在事情本身开始改变之前,就已经展开了。而一个小公司则可以没有丝毫内部的动荡就改变它的状况。

在另一方面,撤离的反面就是攻入。当发现了一个市场机会时,开展游击战的公司应该利用其灵活性,迅速地进入这一市场。在一个小公司中,一个人的灵感有时就足以推出一种新产品;而在一个大公司中,一个同样的设想可能会在会议桌上被埋没几个月。鞋类进口商罗伯特·盖蒙因其在散步或打网球时,不知道怎样处置它的钥匙,而引起了口袋上的变革。因为这一不便使盖蒙先生推出了康加罗——一种在其一侧带有拉链小口袋的运动鞋。这使它的销售额迅速地上升了,一年内销售达到 7500 万美元。

有时候,一个开展游击战的公司可以进入并接管被某一全国性品牌因种种原因而放弃掉的阵地。当这一市场仍然存在时,一个游击者经常能迅速地进入,填补这一真空。当来利食品公司(Nalley's Foods)发现卡夫公司(Kraft)正在减少供应它的人造蛋黄酱时,来利在 9 天之间就迅速地推出了它自己的一种与之相类的产品,国际橡胶公司(International Rubber)——肯塔基州路易斯维尔市的一个小公司,现在正在生产市场上最贵的辐式轮胎,并通过那些同米奇林公司(Michelin)放弃其"每个城镇都有经销商"的特许经营系统而被激怒了的高质量的经销人员,来销售它的产品。

四、地域游击战

几乎任何一个全国性的产品或服务,都有可能在某一地域内被攻破,这是一种典型的游击战术。

《商业周刊》、《幸福》和《福布斯》等都是强大的全国发行的商业杂志。如果你再想发行一种全国性的商业杂志,那将是极其困难的,代价也必然十分高昂,说不定成百万美元投进去了,成功的希望依然很渺茫。但是,转过来看看,你会发现城市性商业杂志却还在迅速的发展中。当地区商业杂志协会于 1979 年刚刚成立时,它只有 19 种刊物,五年以后,它所发行的刊物已达 88 种之多且发行量颇为可观。拥有八种极低的美国城市商业杂志有限公司的董事长米歇尔·K·鲁索说,他每种周刊的发行额差不多能达到 75 万美元。

克雷恩的芝加哥商业周刊是一个典型的成功的游击战案例。它是由克雷恩通讯社在 1978 年创刊发行的。这一周刊花了三年时间才打进黑人读者中去。如今,克雷恩的芝加哥商业周刊有千万家订户,其续

订率惊人地高达 75%，税前边际利润据说是在 25% 到 30%之间。当然，千万份的发行量如果同商业周刊的 80 万份发行量比较起来，似乎没有什么值得大惊小怪的。但是，《商业周刊》这一大型的全国性杂志，在芝加哥地区的订户，也不过只有 3.6 万家，因此，克雷恩的商业周刊至少在芝加哥地区是胜于《商业周刊》的。

但是要注意，游击战并不能改变市场营销战中的数学哲学，相反，一个游击者应尽量缩小战争的规模，以取得某种相对的力量优势。几乎任何行业都足以用来说明有关游击战的经营观念。就拿银行业来说吧，你几乎在每一个城市或地区都可以发现一些小银行的存在，且它们一定知道怎样去和大银行展开竞争。在纽约这个大都市中，大通曼哈顿银行(Chase Manhattan)和花旗银行(Citibank)在金融领域城中居于优势地位。但是，一些小的银行通过游击战术的运用，在各自的区域内干得非常漂亮。其关键是以其声誉作为开端，再不断加强其地方特色。联合泽西银行(United Jersey)和长岛信托公司(Long Island Trust)等都表明了这一点。

同样，许多游击战式的经营方式也已进入了航空业。其中有些是成功的，但也有一些因试图扩充其经营规模而失败了。人民捷运公司(PEOPLExpress)开始以低收入顾客为其目标展开了它的游击进攻，后来，它购买了许多飞机，并开辟了许多新的航线，最根本的是，它以放弃最初助它起飞的机动灵活性为代价，从游击战转为侧翼战。由于它没有足够的资金来源来与美国航空公司、联合航空公司，以及达尔塔航空公司展开竞争，因此，它的未来肯定是黯淡的。

五、顾客游击战

另一种典型的游击战战术是吸引一部分特殊的顾客——他们是按一些特定的因素，如年龄、收入、职业等划分出来的。

一种名为《有限公司》的杂志即代表了这种典型的顾客游击战。这一最早面对小企业主的全国性杂志，自从它于 1979 年发行以来，已经取得了非凡的成功。在它发行的第一年，就接了价值约 600 万美元的 648 页的广告生意，这是迄今为止杂志发行史上最为成功的第一年。《有限公司》的成功，是基于它的创始人伯纳德·A·戈迪亚斯的敏锐的洞察力的。他发现那些全国性的商业杂志，并不像它们表面上所说的那样，是“商业周刊”，在真正意义上，它们应被称之为“大商业周刊”，因为即使它的发行状况良好，达到 100 万份，相对于美国 500 万家的公司来说，它的订阅率还是很小的。于是，《有限公司》成为最早出现在小业主市场上的开拓性刊物。

有些游击战是把区域细分和顾客细分结合起来运用的。《大街》杂志——另一取得较大市场营销成功的公司，其发行对象只是曼哈顿岛上高收入的阶层。

六、行业游击战

另一种典型的游击战略是集中在某一特定的行业中。如今，在计算机行业中，这一战略正以“垂直营销方式”而为人们所熟知。例如，有些计算机公司先选定一个行业，如广告业、银行业、或商业印刷业等，然后专门设计一些计算机系统，来解决那些只会在这一行业中出现的问题。有时候，这些系统既包括这一行业中所需的特殊的硬件，也包括一些特殊的软件。

加利福尼亚州的特瑞德系统公司设计了一种计算机系统，用来处理汽车零部件批发商所遇到的复杂的存货问题(一个典型的批发商要备有 2 万多种零部件)。现在，特瑞德每年所获的收益超过了 100 万美元，这对一个游击者来说，实是一个相当大的数目了。

行业游击者成功的关键，是要专而深，而忌广而浅。当一个行业游击者开始把它的产品零卖给其它行业时，可以预料它很快就会出现麻烦了。

七、产品游击战

许多游击者通过某种单一的产品，集中在一些小的市场上而赚了不少钱。虽然它们的销售额从来也没有大到能够引诱同行业中较大公司的程度。例如，在过去的 10 年中，美国汽车公司每年卖掉 10 万辆以上的吉普车，在此同时，通用汽车公司有什么必要来生产一种吉普车式的产品，并每年销它一个三、四万辆呢?

不幸的是，美国汽车公司的战略思想却不似通用汽车公司这般通达。美国汽车公司在吉普车上赚的钱，统统被扔到同盟者、印考斯以及其它一些专门与雪佛莱竞争的轿车本身上了。而在美国汽车公司生产的小汽车里，最为成功的是那种四轮轿车，体型、驾驶室都是吉普车的鹰牌轿车。换言之，即是它充分发挥了它的吉普车方面的优势的产品。

另一个运用单一产品作战的游击者，是唐德默

计算机公司。它生产的一种计算机在处理过程中出了差错都没有什么关系,故称之为“不停顿”系统。在这种计算机中,有两个处理系统,因此,即使有一个出了错,另一个仍可以继续运行。

八、面向高收入消费者的游击战

在今天普遍较富裕的社会中,在高收入阶层的消费者市场上,存在着许许多多的游击者,其中,斯太威钢琴、精工手表,以及脆斯来特食品加工机,即是著名的三例。

价值 250 美元的脆斯来特是一种典型的以高价来取代高销售量的战略,其价格 4 倍于其所花费的成本,但脆斯来特有足以为这种价差辩护的特色和新发明。

有些潜在的以高收入消费者为目标的游击者,正在犹豫着是否加入这一市场,他们担心他们所设计的品牌名称不具有神秘性,因而不能捍卫他们所要订的高价。因此,它们退让了,而以低价推出了他们的产品,有时,为了与此相适应,他们不惜降低质量、减少其特色。结果,这些新产品从来没有产生过神秘性,也从来没有达到过他们希望的高销量。实际上,他们在这里正好颠倒了因果。神秘性不是创造高需求或高销量的原因,高价格和高技师才是产生神秘性的原因,而这才能进一步创造出大量的需求来。因为高价格在分销系统中能够吸引人们的注意力:“嘿,看,那种产品怎么那么贵”,消费者不自觉地会想,然后,他们就会问个为什么,这自然会给你创造出一些机会来,让你向消费者解释这一产品订高价的缘由。这必然有利于提高产品的知名度,有利于扩大产品的销售。

但是,在利用这一策略时,你必须是第一个占据高收入消费者市场的,否则,除非你具有无限的资源(而这几乎是游击者从来都没有的),在脆斯来特之前,就没有人卖过价值 250 万美元的食品加工机。

成为一个面向高收入消费者的游击者,可以给你赢来信任,并增添你的勇气。人们会相信你以后的变革,并鼓励你推出那些还未出名的产品。那些潜在的准备面向高收入消费者的游击者经常试图在产品名称方面也进行退让。因为它们打算订一个很高的价格,因此,它们觉得需要用一个有一定名声的品牌来作其保证。这是“产品扩张陷阱”的另一种类型,是对一个公司获得成功的经常性的威胁。一种产品名称不能同时支持两种不同类型的战略!

在高收入消费者市场上,存在巨大的机会。但它并不只限于那些价值 10 万美金的赛车或 1 万美元的手表,真正的机会是那些高收入消费者所使用的日常用品。如果问“有多少人能买得起一辆‘福拉瑞’”,可以肯定人数不会太多;但若问有多少人能买得起 5 美元一磅的盐(是其正规价格的 20 倍),几乎人人都能答买得起。当然,这并不是要你去卖 5 美元一磅的盐,而是让你寻找某些办法,从而使这些盐能够值得这一价格。

九、建立同盟军

在许多行业中,建立同盟是一个普遍的战略,特别是那些优势的竞争者,它们常常是由一群地方游击者所构成的。其典型的模式即是那种特许经营者,它企图在统一名称、分别占有和控制的条件下,建立起一种全国性的连锁系统。这种战略可以用两种不同的方法来实施,而自上往下式或自下往上式。

自上往下式的组织常生产某种统一的“包装”,并把它供应地方经营者,让其开展经营。麦当劳快餐店、假日旅馆以及可口可乐都是一些典型的代表。换句话说,即是你发展某种观念,然后招募一支游击部队,让他们来把它具体地加以实施。

更为积极的方式是自下往上式的组织方式。因为自下往上的经营可以用更少的资源来开始,因此,它常常会带来惊人的成功。一个典型的例子就是 21 世纪公司(Century21)。该公司吸收那些现存的房地产经纪人到这一全国性的集团里来,让他们在这里交换其情报和信息。21 世纪公司的战略思想特别高明,因为在这一行业中,那些买卖房子的顾客,经常要从一个地区的不动产代理人这里,迁徙到另一个不动产代理人的地区去。

在建立同盟时,一个关键性的问题是要弄清楚谁是你的竞争对手。有时候,你的竞争者就是你的近邻,有时候却并非如此。如一条大街上的两家汽车旅馆可能竞争十分激烈,原因是有一家加入了某一连锁组织等。但有时,在加勒比海某一岛屿上的两家汽车旅馆,其真正的竞争,可能是来自于几千海里之外的另一个海岛。因此,竞争并非是在它两家之间的,而是两家要联合起来,努力提高它们岛屿的声誉,来同另一遥远的海岛上的对手相竞争。

在这一方面,我们会发现当公司间更加强调采取联合营销方案时,在孤立真正的竞争对手方面就会越来越老练。市场营销战中一个显而易见的原则,即是不能树敌太多。有时候,敌人只是那些反对你的人。我们希望更多地看到的,也正是这种协作的方

式,即建立各式各样的同盟,如产品同盟、地区同盟、人口细分同盟,以及许许多多其它方面的同盟。实力原则也必将促进游击企业为保护自身的利益而联合起来。

第三节　市场营销防御战原则

在市场营销防御战中,有三条基本原则。这些原则学起来很容易,但要真正在实践中加以运用,常常是困难重重。如果你想打一场漂亮的防御战,那么,你必须仔细地推敲每一条原则。

一、防御原则之一:只有市场上的领导企业才应该考虑处于守势

这条原则似乎简单易懂,但实际情况并非如此。在现实生活中,没有哪家公司不把自己看作是一个领导者,只是大多数公司的这种领导地位是基于其创造性的解说,而不是根据市场上的实际状况。

你的公司可以自封为领导者,但广大消费者却并不关心你这套!公司不能产生自己的领袖,只有消费者才能做到,只有被消费者视为领导者公司,才是真正意义上的领袖。况且我们现在所谈论的“领袖”,还只是领导者意思上的,而不是指唯一的领袖。在计算机行业中有许多领导者,但只有一个国际商用机器(IBM)公司才是用户和潜在顾客心目中的真正领袖。

然而,总有一些王位觊觎者。有些商业人员确实相信,只要主观愿意即可达到成功的巅峰,他们相信自己的思想所含有的力量:你只有使自己相信自己是一个领导者,然后才能让其他人相信你。必须打破这种想法!在开展一个市场营销战略时,妄想者没有存身之地的。为了增强销售力而进行某种夸张是一回事,而欺骗自己导致一个战略上的错误,则是另一回事。一个好的市场营销将领必须对真实的情况有一个清醒的认识,以便他能从实际出发开展领导工作。你可以愚弄敌人,却不可欺骗自己!

二、防御原理之二:最好的防御战略,就是勇于攻击自己

由于其领导者身份,防御者在潜在顾客的心目中,总是拥有强大实力的,而提高自己这种地位的最好的办法,就是经常地攻击自己。换句话来说,即是你可以通过引入一些新产品和服务——他们足以淘汰你现存的产品和服务,来加强你自己的地位。竞争频繁地展开的目的,就是企图抓住对手,而动态的目标要比静态的目标难以击中。在这方面 IBM 是一位大师。它经常推出一些在价格和性能方面都极大地优于其现存产品的新计算机主机。吉列是另一个例子。它通过其产品“蓝牌”刀片及后来的“超级蓝牌”刀片占据了剃须刀市场。当其竞争对手威克森·索德公司在 60 年代初期向市场推出一种不锈钢刀片时,吉列公司当时被打得晕头转向,不知所措。后来威克森公司在 1970 年接着又推出了一种粘合型剃刀,即把金属刀片以最宜剃须的角度嵌合塑料刀架中。这时吉列公司清醒过来,开始采取一些行动,并打了一场漂亮的防御战。很快,吉列公司开始通过特瑞克Ⅱ——世界上最早的双刃剃须刀来进行反击了。特瑞克Ⅱ的成功奠定了吉列未来战略的雏型。“两面刀刃比一面的好”。吉列的广告这样宣传道。“它比超级蓝牌更好”。公司的消费者称赞道,并迅速地购买新产品以替代旧产品(自己夺去自己的生意要比被他人夺走更好)。六年以后,吉列公司又引入了阿特拉——最早可调整的双刃剃须刀,它的言外之意自然是新产品要比那种不能调整的双刃剃须刀特瑞克Ⅱ更好。

吉列接着毫不犹豫地推出了“好消息”牌剃须刀,一种便宜的可自由使用的剃须刀(带有两个以上的备用刀片)。这显然是攻击比克公司,它正准备推出自己的可自由使用的剃须刀。“好消息”牌剃刀对吉列的股东来说并不是一个好消息。制造它要消耗更多的成本,而销售时又会降低备用刀片的销售量。因此,任何一个购买“好消息”而不要阿特拉或特瑞克Ⅱ的人,在某种意义上讲,都在花费吉列公司的钱。但是,“好消息”的推出,却是一个好的市场营销战略。它阻止了比克公司在自由使用剃须刀市场部分轻易地取胜,且让比克公司为其并不过份的份额付出了昂贵的代价。商业资料透露,比克公司在它的头 3 年中,在可自由使用的剃须刀生意上损失了 2500 万美元。吉列继续采用无情地攻击自己的战略。最近它又生产出皮伏特,最早的可调整的可自由使用的剃须刀。这一次它自己的“好消息”是其攻击的目标。吉列逐渐增加了它在湿用剃须刀市场上的份额。它今天大约占了这一生意的 65%。

攻击你自己也许会牺牲短期利润,但它们保证你的根本利益。它可以保护你的市场份额,因此,是任何营销战争中最基本的武器。反过来说同样也是正确的。任何一个犹豫进攻自己的公司,总是要失去自己的市场份额,最终会失去市场领导者的地位。

三、防御原理之三：强有力的竞争运动总是应该被阻止的

大多数公司只有一个胜利的机会，但领导者却有两个。如果领导者失去了攻击自己的机会，公司常常还可以通过竞争活动来恢复其阵地。但领导者必须在进攻者立足未稳之前，迅速地展开活动。只是许多领导者因自负的因素而拒绝加以阻止，更糟糕的是，他们常常是在太晚了以致一切难以挽救的时候，才开始阻止竞争者的发展。

由于战场的性质，使得阻止策略非常适用于领导者。要知道这种战争是发生在顾客的心里的。对一个进攻者来说，要想在人们心目中留下印象，需要一定的时间，领导者通常有足够的时间来控制住形势。

美国汽车行业的发展很好地描述了这一原理。赛伊·约翰·德罗瑞在《你能够看到的通用汽车公司》一书中描述到："当我还在通用汽车公司的时候，福特公司就已在产品革新上超过了通用汽车公司；克莱斯勒也在技术革新上超过了它，可是从来没有哪个公司真正侵蚀掉过通用公司市场的一半"。"自从在1937年改进了汽车变速器，在1940年推出了金属顶盖式样的汽车后，通用公司没有进行过一项有意义的、较大的汽车革新"，德罗瑞继续写道，"福特几乎在每一个较大的市场上当先锋，同时克莱斯勒也推出了许多有意义的技术革新，如动力稳向器、机动闸、电子窗户以及交流发电机等"。但是，谁的产品被认为是最优秀的呢？还是通用公司！

这是"真相终将大白"之谬误的反面。顾客也是相信这一古老的格言的，但是，顾客有理由认为真理掌握在市场领导者的手中，具体说来，通用公司的产品就变成优良的了。

此外，还有一些有利于领导者的心理压力。在由宾夕法尼亚大学的所罗门·阿斯切做的一个著名的实验中，发现为了与大多数人相一致，许多人常常宁愿反对自己的感觉所得来的证据，在这一实践中，人们被邀请去比较一些绳子的长度，并让他们与一组给定的结果相比较，而这些结果都是事先安排好的、具有相同错误的答案。结果，37%的实验者顺从了这一群体的错误意见，也给出了同一错误回答。

大多数意见的力量，在阿斯切实验中被表现得淋漓尽致了："就我个人来说似乎我是对的，可理智告诉我说我错了，因为我不敢相信那么多人都错了，而只有我一人对了！"可见事实是许多人更关心他人的意见，而不是自己的感觉。如果戏院里的其他人都笑，你也会相信电影院确实是可笑的；相反，如果其他人都不笑，你也就会认为电影是不可笑的（这也是人们会跟着电视里的剧情发笑的原因）。

领导者是应该接受所有的挑战，还是只接受那些最有可能成功的呢？显然，不加区分地接受是一个彻头彻尾的愚蠢观念，但是谁来作出判断呢？在第一个大众·比特刚出现时，它看起来确实是十分奇怪的；在底特律的一个著名的笑话里也说："美国有三件事被估计得最为过份，即南方的烹调、家庭性生活以及外国的小轿车"。许多公司都后悔曾像上述的那样做出过太迅速的反应，因此，今天的格言更可能是："让我们先观察形势，看看会发生些什么"。但是，对于一个领导者来说，这是一个危险的策略。现在发生的事情太多了，而变化又太快，因此，对所有突然的事情，等一等、看一看只会使一切都迟了，最终自己会被淘汰。

现在，可自由使用的剃须刀占剃须刀市场的40%。如果吉列等一等、看一看，而让比克在这一市场部分占据了优势，那么吉列今天的地位将会脆弱得多。

四、案例：争夺米格朗山头的战斗

这是为长期以来所发生的一次典型的阻止活动所起的名字。它不仅完美地粉碎了一次竞争运动，而且由此使其品牌的地位突升为美国最畅销的药品。米格朗战争的结果揭示了时机的极端重要性：如果你想控制住形势，你就必须立即行动起来。否则，如果你要等待看一看，那么一切可能会因太迟了而难以挽回。

特莱诺（Tylenol）一种止痛药，是由约翰逊兄弟公司的麦克雷尔试验室制造出来并上市行销的，它的价格要比阿斯匹林高50%，且主要是销给医生和其他一些健康护理专家，特莱诺主宰着这一市场的动向。看到这一状况，伯里斯特——梅尔公司认为他们发现了一个机会。因此，伯里斯特——梅尔于1975年6月推出了其产品"达特利"，它同样具有特莱诺的解痛功效，也同样是安全无害的。当然，不同之处在于价格。"达特利"的广告宣传道，买100粒的特莱诺药片要花2.85美元，而同样数量的达特利只需1.85美元。

伯里斯特——梅尔的错误之一是在其传统的试销市场上，即奥尔班尼和皮奥利亚进行市场试验。结果会如何，猜测者正拭目以待。

在达特利广告播出不到两个星期后，约翰逊兄

弟公司通知伯里斯特——梅尔公司，说它要降低特莱诺的价格，以同达特利竞争。并且约翰逊兄弟公司还发出通知，要降低所有药店中存货的价格。固执的伯里斯特——梅尔公司以各种方式发起了进攻，在它们得到特莱诺要降价的通知后，为了抢时间，他们甚至预付了电视广告的休息时间的费用，因为很明显，要把价格改变的消息通知到全国165000个零售和批发商，是要花费一定时日的。

但是，对约翰逊兄弟公司来说，困境很轻松地就被打破了，它向广播电视通讯网、杂志社、业主联合会等机构发出了控告。

很快，广播电视通讯网要求适应变化。在第一次修改中，“最低的美国价”被改成“达特利能花费更少的钱、少得多”，当约翰逊公司再次抗议后，“少得多”被删掉了，最终，哥伦比亚广播电视公司和全国广播公司都拒绝为达特利做广告，这样伯里斯特——梅尔公司不得不咽下一枚苦果。

约翰逊兄弟公司的回击十分完美，达特利再也没有取得1%以上的市场份额。但在另一方面，特莱诺却突飞猛进。由此反击而产生的推动力使这一品牌达到巅峰。

部分地由于较低的价格，部分地由于宣传报道，特莱诺在止痛药市场上占了第一位，其市场占有率高达37%。在销售方面，特莱诺的销售额是阿那辛、布福瑞及拜伊三家公司之和。

后来，在芝加哥突然发生了悲剧，七位服用特莱诺的病人因氰化物中毒而惨死。但特莱诺还是占据了大部分的米格朗山头，其中一个理由就是与特莱诺相比，市场上没有一个足以与之匹敌的第二号公司，因此，对特莱诺的使用者来说，他们别无选择。

对大多数公司来说，当他们的主要品牌遇到了价格战的进攻时，他们能够做些什么呢？最典型的回答是：“等一等、看一看再说”。看看它是否影响到我们的销售；看看竞争者是否能长期地承受着财务上的压力；看看我们的消费者在试用了低价的代用品后，是否会再回到我们的身边来。这实在是一个错误。如果一个主要的竞争对手突然极大地削减了它的价格，你的公司将做什么呢？答案是应该时刻准备着，领导者应该斗志昂扬地准备着发动回击。像争夺米格朗山头战中所描述的，也许市场对约翰逊兄弟公司的高价的特莱诺和伯里斯特——梅尔的低价的达特利，都有足够的需求，但是对约翰逊兄弟公司来说，与他人平分市场却不是一个好的策略。自己生存，也让别人生存的思想，在战争中是没有立足之地的。像约翰逊以及宝碱这样的公司、企业，他们是不要俘虏的。

对领导者非常适用的另一战略，即是要保有一定的后备力量。当进攻者被彻底地赶出市场时，在市场营销活动中，市场领导者并不希望在这方面花费太多的钱。最好的支出应该是足以把竞争限制在一定的限度内所必需的费用，而把其余的作为后备力量来加以保持，一旦有人采取竞争性进攻时，你能够有必要的财力保护自己的阵地。

安休斯——布希公司在他们的布达威施牌啤酒上，就曾有效地利用过这一策略。在一些确定的市场上，他们一般都采取一种低姿态，但如果布达威施的销售开始岌岌可危，他们就会通过大量的广告活动，使布达威施重新获得优势。他们称之为“输送新鲜的血液”。这一策略不仅保证了它的收入，而且也使企业保有余力，以对付竞争对手突然发动的全力的攻击。

“后备力量的多少，总是双方司令官最关心的问题”。克劳塞维茨评论道。

对违法罚款的恐惧，是公司的约束力之一。这一种恐惧确实是存在，尤其是那些市场领导者们，更是如此！美国电报电话公司的被肢解，以及对IBM公司的长达10年的反垄断指控，就是一些活生生的明证。

对防御者来说，适当数量的法律费用应作为其正常成本的一部分加以考虑。莱夫·莱德尔曾谈过一个空港经理的事，当时这个经理被问及他的公司的收入变化情况，他回答道：“经营上还不太坏，只是要付出7倍于以前的法律费用”。这一附加额实在是太多了，因此这里建议防御者的战略应尽量减少自己在法律方面出头露面的机会。吉列的攻击自己的战略，可能比攻击竞争者在法律方面更安全一些。另外，纵向地防守一个市场，要比横向地扩充自己的努力进入另一个市场的活动更为安全一些（许多公司都因其搭配销售、连带折扣以及其它一些拓展其市场范围或试图强挤进另一市场等策略，而陷身于法律的火坑中）。

在伯克——柯达案件中，欧文·考夫曼法官曾说道：“仅仅拥有垄断力量，并不必然是违法的，但是，对一个垄断组织来说，一旦把其力量投入到某一方面，试图在另一市场上获取竞争优势，它就是犯法的。即使他并没有垄断第二个市场的企图。

所有防御的最终目标，都是为了实现市场营销中的和平共处，以减少零散的游击战所带来的竞争。

市场营销上的和平共处，就是柯达公司在摄影等方面、坎贝尔公司在汤料方面以及国际商用机器公司在计算主机方面已经取得的成就。他们每一个公司都在各自的市场上占据着绝对优势的份额，以致在用户心目中难以找到第二家可以替代的公司。

然而，领导者应该时刻警惕着。战争经常是成双成对地出现的，且第二次战争的挑起者就是第一次战争中的失败者。第二次世界大战是由第一次世界大战的战败国德国发动的，1812年战争的挑起者，也是由在美国革命中失败者英国所发动的。

假如和平已永久地降临了，那么领导者可以改变其战略。他们可以变其品牌战略为一般产品战略，这就是为什么坎贝尔公司推销汤料，而不是推销它们公司的汤料。“汤料是一种好的食品”，它的广告说道，对任何人的汤料来说，大概都是如此。

这也就是柯达推销照相胶卷，而不只是柯达牌胶卷的缘故，它的电视电报广告中说道：“时机会稍纵即逝”。

当你拥有一块馅饼之时，你应该试图去扩大它，而不是试图增加自己的那一份的份量。

第四节　市场营销进攻战原则

事实上，在进攻战略与防御战略之间，除了是截然相反的两极外，二者完全是相同的。它们紧密相连，不可分割。市场营销战没有什么抽象意义上的好坏之分，好的战略也可能是糟糕的，而坏的战略也可能是好的，这完全要取决于由谁来运用它。如对一个领导企业来说，某一战略可能是好的战略，但它们对一个落伍企业，则可能完全相反，是一个极坏的战略，因此，在具体运用某一原则之前，仔细地考虑一下自己在市场上所占据的位置，是十分重要的。

领导企业应该打防御战，而不是进攻战，进攻战是为一个行业中的第二号或第三号的企业所准备的。这意味着一个企业足够强大，以致可以向领导企业发起一场持久的进攻战，当然，没有人能够确切地告诉你“足够强大”到底是多大。像军事战争一样，市场营销战也是一门艺术，而不是一门科学，你必须做出自己的判断！

在有些行业中，也许有几个公司强大到足以向领导企业发起进攻战。但在另一些行业中，可能一个都没有。对BUNCH（指Burroughs（巴勒斯）、Univac（尤尼维卡）、NCR（国民出纳机公司）、Conrtol Data（数据控制公司）和Honeywell（哈尼韦尔公司）之中的任何一个公司来说，如果在计算机主机方面对国际商用机器公司发起一场进攻战，那将是天大的蠢事！

如果你的公司是足够强大，那么你应该发动一场进攻战。有三条原则可以指导你在这方面的行动。

一、进攻战原则之一：主要考虑的应是领导者的力量状况

这与防御战的第一条原则是极其相似的。但是，对领导者来说把注意力集中在自己身上，要比第二号、第三号企业把注意力集中在领导者身上容易得多。大多数公司都像小孩子一样任性，它们总想干它们自己的事。它们对所出现的市场营销问题的迅即反应，一般都是研究它们自己的状况，考虑自己的强处和弱点，检查它们自己的产品质量、它们的销售力量、它们的价格，以及它们的分销渠道等。它们常常会像领导者那样，旁若无人地高谈阔论和采取行动。其实，一个第二号、第三号的公司真正应该做的，是把其注意力集中在领导者身上，它们应注意的，是领导者的产品、领导者的销售量、领导者的价格，以及领导者的分销渠道等。

不管一个第二号企业在某一种确定的种类或属性方面是多么强大，但如果那也是领导者的强盛之处，那它将永远也赢不了。领导者所拥有的，是其在消费者心目中的地位。为了赢得这种心理战，你必须在用你自己的产品替代领导者的产品之前，先要把它从人们的心目中驱逐出去。对你来说，光你自己成功还不够，你还必须要使其他人都失败，特别是领导企业，更须打败！几年前，舒莱产业公司（Schenley Industries）以市场最高价推出了一种12年的苏格兰威士忌——勒·帕拉斯·阿特拉（Le Plus Ultra），舒莱产业公司在它身上寄以厚望，这从它的名字中也可窥见一斑：这个名字在拉丁语中是“没有更好的东西了”的意思。

公司的销售部经理说，“如果人们尝尝它，我们就不会存在什么问题了，它是如此地醇美”。但是，“尝尝”并非是它的问题，切瓦斯·雷格（Chivas Regal）才是其真正问题所在！勒·帕拉斯在酒店里销量很低，而在餐馆或酒吧中，销量则几乎为零。

把注意力集中在敌人身上，而不是你自己身上，这一原理曾被第二次世界大战中一个广为散发的广告标语所引用。当时，保护食物是美国政府的一个头等大事，因此他们印刷了一种爱国的广告标语，上面写道：粮食将赢得这场战争。

“我知道粮食可以赢得这场战争”，一个盯着他那份丝毫不能引起食欲的应急口粮的美国士兵说道，“但我们怎样去抓住敌人并吃掉他们呢？”

抓住敌人并吃掉它，这是进攻战的主要目标！士气可能是你赢得胜利的关键因素，但重点是要瓦解敌人的士气！但是，对一个第二号的公司来说，保持这一注意力集中在领导者身上的观念，却并非易事，因此，大多数的营销计划常常都要求增加他们市场的份额。在每一个行业中，可能会有半打以上的公司以一个相似的增加市场份额的目标，来发展它们的营销计划。更不要提那些似乎一口就能吞掉这一领域的一些新公司的计划了。无疑，这些典型的市场营销方面的大话是很少能够兑现的。

对一个第二号的公司来说，更好的战略是去调查领导者的情况，并问自己“我怎样才能减少它们的市场份额呢？”当然，这并不是说让你通过炸毁它们的工厂或阻断其交通等手段，来削弱领导者的力量。不要从字面上曲解了营销战的意思！实际上，永远也不要忘记，市场营销战是一种智力上的竞争，其战场存在于人们的意识中，所有的进攻活动都应是直指目标的。要记住，你的大炮不是别的，而是一些文字、图像和声音！

二、进攻战原则之二：在领导者的力量中寻找薄弱之处，并向它发起进攻

这不是印刷上的错误，我们所说的是“在领导者的力量中寻找薄弱点”，而不是在领导者的薄弱方面来寻找！有时候，领导者有一些薄弱之处，那正好也属于领导者的薄弱方面，而不是其强盛方面的内在的部分，它们也许忽略了这一方面，认为它不重要，或者干脆忘记了它。

但“特莱诺”的高价并非是约翰逊兄弟公司的内在的弱点，100 片 325 毫克的特莱诺药片，也仅包含价值 5 美元的阿斯特敏风（acetammophen），约翰逊兄弟公司可以很容易地降低特莱诺的价格，正像它在与达特利的较量中，所表现出来的那种压倒优势的力量一样。同样，高价也不是国际商用机器公司计算机方面的一个内在的弱项，由于它庞大的生产规模，国际商用机器公司的生产成本在这一行业中最好。因此，在价格方面进攻国际商用机器公司，实在是十分危险的，因为它们几乎有能力在任何水平上赚钱。

但是，有另一类的弱点，一些从实力中滋生出来的弱点。艾维斯（Avis）公司的广告过去常说：“租用艾维斯的汽车吧，我们的计程器所显示出来的路程更短”。这一战略，除了争取过来的一些顾客外，它最为有力的，是预见到了赫兹（Hertz）公司会怎样来反击它。作为一个最大的出租汽车公司，作为一个领导企业，这是赫兹的一个内在的弱点。同样，近些年来，美国汽车公司所享受的唯一成功，是它的“消费者保护计划”，这是针对通用汽车公司的推销员的糟糕的服务名声，而发起的一场进攻。像赫兹一样，通用汽车公司也是它自己的成功的受害者：一个推销员在他的展览室的前厅里销售的汽车越多，他在售后服务方面存在的问题也会越多。

但价格也并非是进攻者总应避免的方面。如果它是其强项里的一个内容的弱点，那价格就可以成为有效进攻的方面。广播广告局（the Radio Advertising Bureau）——一个组织起来宣扬广播广告优点的团体的所作所为，就是这方面的一个著名的例子。

在广告媒介中，谁处于领导地位？答案无疑是电视。电视不仅每年可以卖出价值 180 亿美元的广告时间，且它在大多数买主的心目中也占据着主导地位。那么电视到底强在哪里？这部分地可能是因为它所能达到的范围所致。像超级竞技场（Super bowl）节目，它的一次播出能够达到 60％的美国人家庭中！反过来问，电视的弱点又何在呢？仔细分析一下，可以发现达到所有家庭中的费用是十分昂贵的。在超级竞技场节目中做一分钟广告，现在的价格超过了 100 万美元，且这个价格还保持着上升的势头。第二次世界大战中，美国政府每分钟要支出 9000 美元，越南战争中它每分钟的费用是 2.2 万美元，但是，今天在超级竞技场节目上做一分钟广告，它就要花掉你 100 万美元！战争是昂贵的，但市场营销更不是省油的灯。

因此，广播广告局在其广告中以一显著的通栏标题问道：“你怎样才能从因电视广告的巨额费用所造成的痛苦中解脱出来呢？”并给出其答案是“收音机能助你做到这一点”。每一个人都知道广播广告是便宜的，但是，归根结底，对低价的收音机广告的需求，是与巨额的电视广告费用联系在一起的。

三、进攻战原则之三：尽可能地在一条较窄的战线上发起攻击

最为可取的是在某一单一产品上发起进攻，全线进攻代价太大，它只有领导企业才能承受得起，进攻战应该在一条较窄的战线上展开，尽可能地在单

一的产品上进行。在这方面,市场营销人员可以从军事中学到很多东西。在第二次世界大战中,进攻常常在一个很窄的战线上进行着,有时只是为了攻克一条交通干线,只有打开了一个突破口后,进攻的力量才向两翼推进,以占领这一阵地。

当你在一条较窄的战线上发动了进攻,你就使实力原则为你所用,你正在集中力量以获得一个地方上的优势。“绝对的优势是难以获得的,”克劳塞维茨说,“你必须通过巧妙地运用你所拥有的一切,而在某一次决定性的地点,创造出一种相对的优势来”。那些试图从许多产品,在一条广阔的战线上通过在所有方面的迅猛进攻,尽快尽多地攻占更多市场的营销人员,必将在长期的竞争中,失去他们所得到的一切,且失去的会更多。

可是,在现实中,这正是那些第二号、第三号的公司孜孜以求的东西。“我们还没有大方到可以放弃美国汽车市场上的任何部分的地步”,克莱斯勒公司的总经理莱恩·唐森德说道。这大概也是克莱斯勒公司过去陷入困境的原因之一。现在美国汽车公司的头头们也公开抱怨它们只进入了25%的汽车市场,大概它下一步要做的,就是要扩展其产品大类,同时,更加削弱其销售能力了。

第五节 市场营销战略与战术

有些公司认为,制定战略的方法就是集中公司中三到四名最好的人员,将他们锁在房子里讨论,直到得出问题的答案为止。这就是常说的“封闭的智囊团法”。另一些公司则偏爱于将其全部德高望重的管理人员集中于会议中心(或气候宜人的加勒比海小岛上)以讨论未来的计划——即“避开电话、避开一切”的方法。这两种方法都尽可能地避开日常的战术选择,试图得到长期的战略思考。显然,这两种方法都是不正确的。

一、战略服从于战术

正如结构要服从于功能一样,战略要服从于战术。也就是说,战术上取得成功是战略的唯一的最终目标。如果已定的战略无益于战术结果,那么,这样的战略就是错误的,而不管它有多么完美的形象与体现。战略的制定不是从上到下,而应该是自下而上的。一位将军只有深入了解战场上发生的一切,才能在制定有效的战略中处于有利的地位。战略不是来自涂有防腐剂的象牙塔中,而是生成于市场的土壤里。

一个完善的战略的目的在于推动战术的运用,而没用其它别的意图。在军事活动中,一项行动计划的目的,简单地说,就是让两位士兵作好准备,愿意并且能够在一定时间和地点向唯一的敌人开战。换句话说,就是在战术上运用实力原则。重大的战略可能是大胆的、激动人心的,甚至是令人畏惧的,但如果从战术上看,它不能保证战场上的军队在准确的时间和地点完成任务,那么,这个战略就是彻底失败。就这方面而言,没有坏的战略和好的战略之分,它本自没有天生的优点。它们不像一部小说的情节或一部电影的轮廓,只等着有人给填上正确的词语和音乐。它们也不同于艺术作品需要从它们独特性、创造性和大胆的构思几方面来判断,营销战略应该从它与消费者和竞争者的联系方面来确定它们的效果。

在军事战争中,一个认真学习战略的学生是从刺刀的研究开始的。卡尔·冯·克劳塞维茨他之所以成为世界上最著名的军事战略家并不是偶然的,因为他在12岁就加入了普鲁士军队,开始了他的军事生涯。他深深地懂得什么是战争,因为他经历了无数次惊心动魄的战争:在耶拿之战他被法国人俘虏了;在波罗的尼,他参加了拿破仑与沙皇的军队激战;在贝尔塞纳河畔,他目睹了历史上最悲惨的场景之一——数千名法国人被踩在哥萨克人的马蹄下;他也参加了滑铁卢大战……,他的伟大战略思想是在战火的熔炉中产生的。克劳塞维茨之所以懂得胜利的意义,因为他曾饱尝过被战败的苦难。所有伟大的军事战略家都有相似的经历,他们通过先研究战术来掌握战略,战略要服从于战术。

把一门大炮装在一台内燃机的上部,再配以装甲和履带,这样你拥有了什么?坦克——相当于拿破仑时代的大炮的20世纪的武器。

二次大战中最优秀的军事战略家也是从军事战术基础学起,这也许不是偶然的。1917年,小乔治·史密斯·巴顿是坎莫波罗战役中的观战者,当时,英国人发动了世界上首次大规模的坦克进攻。1918年,巴顿成为美国装甲兵第一任司令,同年后期,他率领坦克部队进入圣密哈尔前沿阵地。在1944年的诺曼底登陆和横跨法国的激烈的攻击战中,巴顿用他的坦克战术,使他的第三军打破了夺取阵地方面所有的世界纪录。

尽管他有性格暴躁的缺陷,但巴顿无疑是一位精明的战略家,他在军事领域的成就应归功于克劳

塞维茨的战略思想的影响。他曾说过:“我们不能先做计划,然后试图让环境来适应计划,而应该使计划适应于环境的变化。我认为,高级将领中成功与失败的差别就在于他是否具有适应环境的能力”。

广告就是当今营销战中的坦克和大炮。作为一位营销战略家,只有你掌握了如何使用广告的战术,你才能摆脱艰难的不利地位。由于许多管理人员忽视了广告力量的应用,他们下令发动自杀性的进攻战以袭击掩藏着的对手,这极类似于在第一次世界大战的堑壕战中曾发生过的事。巴顿说:“敌军的背部是装甲部队极易攻击的地方,设法去攻击它。”苹果公司雇佣约翰·斯考利,不是因为他了解百事可乐的配方和如何经营瓶装工厂,而是因为他处理广告的艺术。尽管命运总与斯考利的办公计算机战略作对,但他的广告至今仍在使用,他创作的以乔治·奥威尔为主题的1984年的广告产生了其它任何一项电视信息无与伦比的巨大冲击。

这并不是说人员推销和其它营销手段过时了。在营销战中,每种武器都有其重要的作用(正如拿破仑时代的步兵的作用一样),但广告是最重要的武器,如果一个公司想赢得一场大的营销战,必须把广告处理得完美无缺。批评家引用了许多事例来证明处理不当的广告似乎并没有什么不良影响。IBM公司成功地推出了微型机,并没有因为广告中有查理·卓别林的滑稽形象而遭受损失;的确,质量差的广告对巨大的IBM公司来说只是一点小小的麻烦,但对于那些没有和IBM公司同样大实力的公司而言,低劣的广告将会决定他们的命运。

二、战略容忍平庸的战术

战略来源于对战术的充分理解,奇怪的是如战略并不依赖于最好战术,良好的战略的精髓在于不依靠完美的战术也能够在营销战中取胜。IBM公司不需要突出的广告也能赢得微机战,因为,在这种产品投放市场前,作为第一家生产家用计算机公司的战略就保证了IBM公司的成功,这种战略使公司的战术顺利实施;而对战术的充分理解则决定了IBM公司采取这种战略。

在认识到广告武器的重要性的同时,许多公司领导又错误地依赖于它,他们试图寻找广告中的绝招以保证公司在战争中取胜。有些公司把赌注下在宏大的广告计划上,希望它会挽救局势,但这样的局势很少得到挽救,道理是相当简单的;如果战略是有用的,一般的战术也可以取胜,如果需要完美的战术才能取胜,那么这个战略就不是可靠的。换句话说,既依赖于完美的战术同时又依赖于一个不可靠的战略的公司,它将在两种不同的情况下失败:(1)不完善的战略;(2)对完美战术的依赖,这在历史上很少出现。

但没有什么东西是绝对的,营销战和军事战一样,命运有时与人作对。克劳塞维茨说:“局势越是无法挽回,越易遭受严重的打击”。依靠完善的战术来取胜的营销将领常常很快会抱怨武器失灵。在今天的战场上,广告是常规武器。

三、战略指导战术

在制定战略过程中,有些将领忽视对战术问题的研究,因此一旦战争开始,他们变得对战术问题敏感了。如果一个战略从战术的观点来看是可行的,那么战争一开始,战略就应当指导着战术。

一位善战的将领应该能够忽视战术上的困难,以便加快战略目标的实现。有时,花费大量的财力去克服可能阻碍总体战略实施的困难也是必要的,例如,有时为了实现有助于总体战略成功的战术目标,不得不在短期内亏本经营。反之亦然,如果战术目标与战略相矛盾,你也许不得不缩减甚至放弃盈利产品的经营,对一味追求销售量的管理人员来说,这就会惹起许多麻烦。克劳塞维茨一贯强调战略的整体性。他很快就放弃了这一观念,即夺取某一当然的战略要地或对一个无防御的地区的占领意味着一切,除非它有利于总体行动。克劳塞维茨又提到:“正如商人不能将一笔生意的所得拿出保存起来一样,战争中的单项优势也不能和总目标相脱离。”像可口可乐这样的20世纪的贸易商有时会忘记一条19世纪商人都熟知的原则,他们愿意引进一种需求不殷的产品,如减肥可乐来出售,而当他们的泰博的生意下降时,他们又表示惊讶!记住:“单项优势不能和总目标相脱离。”

产生分权式管理方法的最大原因是由于公司的战术缺乏战略指导。像产品大量扩张一样,分权式管理在短期内会产生一定的效果,但从长期看,公司注定要遭殃。国际电报电话公司就是一个恰当的例子,它最近为长期的分权式管理付出了代价。现场决策是大多数分散组织用来维护自身存在的理由。现场研究战术问题是制定切实可行的战略的基本组成部分,但它仅是一个部分,仍需要有人将各组成部分联成一个系统的整体战略。

四、重点进攻

在一定时期内，一项目标会控制着一个公司的战略计划，公司的资源应当优先满足这项目标的需要，这种观念可以称之为“重点进攻”。

分权式管理和公司的战略缺乏整体性导致了多面进攻，这在今天的美国企业中是常见的。有些公司成功了，有些公司失败了，但没有一家能协调一致，以保证企业的长期发展。以埃克森（EXXON）公司投身办公用品系统的不幸经历为例：Qwip、Qwyx、Zilog、Vydec、Daystar、Dialog和Delphi，这些都是埃克森公司进攻办公用品市场使用的一些牌子，但它的战略表现在哪里？石油与水的组合要比石油与办公设备的组合好得多。IBM公司的微机开发与埃克森公司的盲目行动正好相反，它的微机开发有一个重要的战略目标：防止公司的主机生意受到侧面的攻击，且他们投入了大量的人力、物力用于微机开发（同样的思想使IBM公司360/370主机产品线提前出现了几十年）。

有些公司经常为其下属组织提供财力和物力，可在实际经营中却很少或根本就不对它们进行指导。“拿这些东西去赚钱”是采取多面进攻的公司的一般指导方针。而公司的下属组织在开始经营时，一般都倾向于对“机会目标”发动进攻。既定的目标容易捕捉，这也许是有道理的，但是，它们是否会有长远的未来呢？就拿文字处理机来说吧，当IBM公司的重点转向通用办公计算机时，文字处理机市场相对开放了，所以，兰尼亚公司、CPT公司、NBI公司以及其它一些公司迅速地进入这个市场，试图抓住这一目标，但明天这些公司将奔向何方？华纳通讯公司购买了阿特罗公司时，其长期战略是否存在？过去，这些公司的行动被时髦地称为多样化经营，实际上，他们在公然违反军事准则中最基本的东西——集中兵力。MCI公司为什么要一直与世界大公司之一的美国电报电话公司交战？并通过开设MCI邮政业务开辟了第二战场？从军事观点看，这样做毫无意义，当这项业务的经营亏损上长时，这项活动在营销方面看似乎也没有存在的意义。通用汽车公司以25亿美元从达拉斯的罗斯·波罗特手里买下了电子数据系统后，他们想干什么？可以肯定“它毫无战略意义”。

如果公司采取这样的行动是偶然的，那实在是糟透了（他们提供了我们不能拒绝的机会）。要是公司放弃他们的整体战略而只发展多样化战略那就更糟了。拿索尼公司来说，据《幸福》杂志报道，它已制定了50—50的战略，即到1990年要使生产的消费品和非消费品各占50%，以取代今天的80%和20%，这样做有意义吗？不！这样只不过是把资源从获胜的战场上转移到失败的战场上，况且索尼公司是在一个非常时期——他们在消费品生意上面临着危机时做这一切。

五、进攻与反攻

物理定律描述到：每一对作用力都有一大小相等、方向相反的反作用力。但许多营销指挥官在制定作战计划时却好像他们的敌人没有任何反应一样，没有什么事情比它更远离事实了。可能发生的事恰恰相反：你降价50%，你的竞争对手也很可能这样做；对于每一项行动，你的竞争对手一定会做出某些反应，即使他们不能与你的最初动机完全一致。不要陷入自己的盲目行动中。一项可行的营销战略是：要考虑到竞争对手的反击的，许多营销战的基本原则已认识到了反击的危险性，进攻原则之二即是：寻找并攻击领导企业实力上的薄弱环节。因为，领导企业为了阻止这样的攻击，他们不得不削弱自己的实力，这实在是他们不愿做的事情。

预测市场份额变化是分析反击可能性的另一种方法，有些公司大胆地预言到他们将占有一半的市场份额，但是却没有估计到这一过程中会发生的反击，受伤的大鹰也会做出反应。要考虑到反击的存在，但与处于进攻地位的你相比，你的竞争对手将花费更多的财力，作出更大的牺牲才能保护他们所拥有的东西。

六、行动并非独立于战略

不论一个公司采取或准备采取什么行动，它都不能与它所体现的战略相分离，行动就是战略的体现。

但是，许多营销人员认为战略与行动是可以分离的，例如，苹果公司曾声称，它打算入侵幸福500。现在苹果公司的人不能停下来自问：“我们的战略是什么？”入侵幸福500是苹果公司的战略，入侵是否成功除了考虑IBM公司的实力外，将主要取决于这项战略所产生的战术能否适用于苹果公司。当然，苹果公司可以利用营销战的基本原则（例如，在狭窄的战线上发动进攻）来增加它取胜的机会，但这些因素的作用是有限度的，更基本的战略问题是：一个拥有像苹果公司这样财产的小公司能够在IBM的老窝

里与之较量吗？

成功的大公司常常由于错误地理解“有志者，事竟成”的格言而陷入困境，他们经常先决定公司要达到的目标，然后分派力量制定战略以实现他们的目标。没有一个大公司有实力这样做，总有些目标是他们所无力达到的。

精明的营销战略家生活在战术与实力的世界中，他们决不会因其自我意识而妨碍了判断，也决不贪图不可能的事情，更不可能发动超出合理目标范围的进攻。他们把精力集中于利用现有战术能够实现的目标上，而不是集中于宏伟的规划或空洞的幻想上。

七、战略不能与战术相分离

行动体现战略，战略体现战术，这是一个紧密无罅的序列，如果你想在某一点上将它割裂，你将自食其果。战术方面的知识有助于制定战略，战略使公司行动的实施成为可能。一旦行动被确定，下一步就是战略指导战术；战略与战术之间的障碍会危害整个过程。

以大多数营销战的广告为例：公司通常雇佣某些代理商处理广告活动中的战术问题，但公司一般在代理商着手工作之前就制定了营销战略；换句话来说，即公司决定做什么，代理商决定如何做。这听起来如此简单和合乎逻辑，以致指出这种安排的致命缺陷似乎是不合适的。战略与战术之间人为的障碍使代理商在战术问题上的专业技能难以成为公司制定战略时的一个积极因素。

为了使将来的营销战更有效，广告代理商必须更多地参与战略计划工作，或者公司必须掌握更多的广告战术，两种倾向似乎是同时发生的。可是，当今没有几家代理商知道如何将广告战术知识融进战略计划中，也没有几家公司深入掌握了广告战术。许多代理商将会强烈地拒绝有更多的战略思考的要求，因为从深层看，他们不愿对广告的成功负责，而宁愿把失败归罪于产品或销售能力。

第四章　从战术到战略的逆向市场营销

第一节　逆向营销的核心思想

在对美国最大的几家公司做了深入全面的研究之后，我们得出一个革命性的结论：战略应当自下而上发展而来，而不是自上而下落实下去。换言之，战略应当根生于对实际营销战术本身深刻理解的基础上。

战术应当支配战略，即企业的广告宣传等沟通战术应当支配营销战略。大多数市场营销人员的观念正好相反，普遍接受的理论是企业的总体战略必须首先确立，然后才是选择相应战术。

经理们醉心于"我们打算做什么"而不能自拔。把为公司今后五年十年规划发展蓝图视为头等要事。然而，当人们过分强调战略，执迷于今后几年的打算时，他们至少犯了如下两个主要错误中的一个：(1)拒不承认失败；(2)不主动利用意外的成功机会。它们都是自上而下思维的恶果。

回顾50年代，通用电气公司作出入主计算机市场的决定，经过14年的努力，耗资4亿美元，最终以失败而告终。那些战术上的小调整导致了资源上的巨大浪费。

如果通用电气公司另辟蹊径，不去追随IBM、通用电子计算机、伯勒斯、NCR、RCA、汉尼威尔以及其它主机制造商，而是走自己的路，将又如何呢？

通用电气公司当时有两种选择，往高处它可以发展超大型计算机，往低处它可以发展个人计算机。不错，在当时无论是超大型计算机还是个人计算机都没有市场，但正因为如此，无论何种战术都可能会使通用电气公司成为一种新型的计算机市场的先驱。能否赚钱则另当别论，这取决于未来事态的发展。(正如后来所发生的那样，至少有两家公司在两个方向上各自获得了巨大的利润——克雷(cray)在超大计算机市场上的成功和苹果在个人计算机市场上的成功。)

市场营销也不例外，唯一有效的战术是寻找途径率先进入某种潜在的市场，但对于先行者而言，可能并不存在他所提供的产品或劳务的现实市场，他必须通过自己的努力去建立市场。

拒不承认失败往往伴随着不主动利用意外的成功机会。通用电器公司在计算机领域的唯一进展是率先创立了"分时"的概念。这一成功应当促使该公司把计算机业务的资源集中在分时类产品方面，但这一观念不符合通用电器公司通过销售各类计算机成为另一个IBM的战略意图，因此这一机会被错过了。

在经营中，人们倾向于看到他们所愿意看到的，而对那些无助于实现其战略意图的成功机会则宁愿视而不见，这正是自上而下思维的危险所在。

当你换一个方向思考问题时，你有时会获得意想不到的重大发现。

维克斯的研究人员发明了一种治疗伤风感冒的新药，不幸的是这种药会使人昏昏欲睡，假如你想继续工作或要开车，这种药可能会帮倒忙。然而他们并没有将这一成果一笔勾销，而是想出了一个绝妙的主意。既然该产品能使人入睡，那么为什么不把它作为一种夜间使用的感冒药呢？"第一种夜间使用的感冒药"无疑会成为一句最为有效的广告词。

正如预想的那样，"奈奎尔"(NyQuil)成为维克斯有史以来最成功的新产品，现在"奈奎尔"在感冒药品中销量位居第一。

这无疑是战术(夜间使用的感冒药)支配战略(推出一种名叫"奈奎尔"的感冒新药)的成功范例之一。

一、何谓战术

战术即创意，寻求战术即寻求创意。

这种说法听起来有点似是而非，人们不禁要问：什么样的创意？怎样寻找？为回答这些问题，我们建议使用下述的特别定义：战术是一种竞争性的心理上的进攻角度。

战术必须具有竞争优势，这并不意味着必须拥有一种更好的产品或服务，但必须有某种独到之处：或体积小，或重量轻，或价廉物美，或质优价高，或有

不同的分销系统。更进一步地说,战术必须在整个市场竞争中具有优势,而不仅仅是在某一两种产品或服务上具有竞争力。

例如,大众汽车公司在50年代末决定首家推出小型汽车,取名“甲虫”。这的确是一个非凡的极具竞争力的战术,因为在当时通用汽车公司等只是一味生产又大又笨的镀铬轿车。“甲虫”的行情因此而节节看涨。

当然,大众“甲虫”并不是市场上最早的小型车,但它是占据了人们心目中“小”位置的第一种汽车。在其他汽车商大谈其汽车具有“宽敞的空间”时,“甲虫”以其体积小而独树一帜。

因战术不当而导致失败的也不乏其例。60年代西格拉姆设想推出一种与颇受人们喜爱的“吉姆·宾”和“老爷爷”抗争的新的波旁威士忌。结果,由于“本奇马克”波旁威士忌不具独特的竞争优势而无人问津。

其次,战术必须具有心理上的竞争优势。换言之,战斗由于发生在潜在顾客的心目中,因此,那些没有在顾客心目中占有一席之地的竞争者往往被忽视。与此相反,有些竞争者十分注重在顾客心目中占有较重份量,尽管这种份量与事实不尽相符。战术选择中所应考虑的正是这种心理份量而不是实际情况怎样。

总之,竞争性心理攻击点是指在人们心目中保持一种能使企业的市场营销计划得以有效实施的进攻位置,这一位置之于企业营销恰如支点之于杠杆。

但是,仅有战术是不够的,为了保证企业经营的成功,必须把战术演变成战略。如果战术是钉子,战略则是锤子,两者必须兼有方能在市场竞争中立足。

二、何谓战略

战略不是一种目标。战略好比人生,目标并不重要,重要的是旅途本身。自上而下思维者是目标导向的,他们首先确定想要达到的目标,然后再使出浑身解数达到目标。

然而大多数目标并非一蹴而就,不少注定是要落空的。市场营销如同政治一样,是一门可能性的艺术。

当罗杰·史密斯在1981年执掌通用汽车公司(GM)时,他预言GM在三大国内汽车市场中所占份额最终将由1980年的66%上升到70%。为实现这一目标,GM开始进行一项500亿美元的现代化项目。然而,时至今日,通用汽车在三大国内市场所占比重为58%并在继续下降。GM的北美汽车部每年的赤字额高达数亿美元。史密斯的目标之所以落空是因为没有建立在正确的战术基础上。

按照我们的定义,战略不是一种目标,它是一种具有一致性的市场营销方向。

战略具有一致性的含义是指它提炼于业已选定的战术。大众依靠小型车获得了战术上的巨大成功,然而却没有把这一创意提高到一致性战略高度,因而在进入美国市场时没有继续实施“小型车”战术,代之以体积大、速度快、价格昂贵的大众汽车,其所用战术早已被其他汽车商抢先运用。这反为日本人运用“小型车”战术铺平了道路。

其次,战略贯穿于企业一切市场营销活动。产品、定价、分销、广告——所有这些构成市场营销组合的活动都必须集中体现战术的运用。

(设想战术是某种特殊波长的光线,而战略则是调谐这一光波的激光器。必须兼有两者才能穿进未来顾客的头脑中)。

最后需要强调的是:战略是贯穿企业经营始终的营销方向,一旦建立,不可轻易改变。

战略的目的在于动员企业资源在战术上先声夺人。把企业的全部资源纳入统一的战略轨道,有助于企业战术的效能在不受既定目标约束的情况下得以最大限度地发挥。商场如战场,捷足者先登,最安全的战略是战术的抢先运用,懈怠者只有坐失良机。

三、战术与战略的对比

战术是一种单一的主意或谋略,而战略则包含很多因素,但焦点在战术上。

战术往往是一种独一无二的计谋,而战略则很可能平淡无奇。

战术独立于时间且相对恒定,战略则延续一段时间。降价出售是美国大多数商店间或运用的一种战术,而折扣商店则每天降价出售一次,它是把降价出售作为一种战略。

战术具有一种竞争优势,战略则用以保持这种优势。

战术相对于产品、劳务或企业具有外在性,它甚至可以不是企业自己制定的,而战略是内在的,通常需要进行大量的内部组织工作。

战术是沟通导向的,战略则是产品、服务或企业导向的。

逆向营销的原理很简单:从特殊到一般,从短期到长期。

切记逆向营销的唯一性内涵，即寻找一个行之有效的战术并把它演变成战略，仅仅是一个战术，而不是二个、三个或四个。

四、一种战略与多个战术

大多数经理在观念上总是把一种战略和多种战术联系在一起，即他们寻找的是一种可以表现为许多个不同的战术的战略。传统的市场营销也强调运用大量的战术拓展不同的市场，公司战略因而也越来越普遍地包涵着很多的战术。

据《华尔街日报》报道，当约翰·M·斯达福德成为皮尔斯伯里(Pillsbury)的总经理时，他的第一个举措便是成立一个委员会就公司的"任务与价值"写出一份冗长的报告。看来他在管理上也笃信摩西的方法——先上山取得真经，然后下山来恪守十戒。不幸的是这个方法并不奏效，经理们在汉堡王和皮尔斯伯里的其它一些餐馆经营中并未能有效地执行公司的任务，而斯达福德本人也因没有信守"汝须取得令人满意的利润率"的戒律而被解聘。

大多数将领，无论是在军事战还是在营销战中，都不喜欢把注意力放在战术上，这令他们感到索然无味。他们喜欢高高在上，泛泛而谈，坐在"金字塔"顶层筹划公司的"任务与价值"。

当一个人在实业界成为"主教"后，他便对当"教皇"产生一种不可遏制的冲动。而一旦他到达权力顶层，他就喜欢"自由"，自由地摆脱琐屑的战术细节，自由地投身于市场营销能给人以兴趣和满足的一面——公司重大战略的发展。

五、战术是战斗胜败的决定因素

然而营销战的胜败与否是在战术层次而不是战略层次上决定的。越战是在越南失败的，而不是在华盛顿。在营销战中，人们应当开始认清是战术决定经营的成败与否。

战术可以相当简单，多明诺(Domino's)的汤姆·莫纳汉采用的战术仅仅是把力量集中在比萨饼的送货上门上。尽管这远非什么浩大的激动人心的壮举，但却是独一无二、不同凡响的，因为没有第二家连锁店这么做。请留意多明诺只运用了一种而不是一揽子战术，即一切紧紧围绕送货上门，而不是送货上门加顾客带走食品、加餐厅服务、加汉堡包、加热狗等等的大杂烩。

多明诺成为饮食业世子的关键在于送货上门战术所具有的战略内涵，通过建立遍布全国的比萨饼独家送货上门连锁小组网络，多明诺得以最早实现"30分钟内比萨饼送货上门，保您满意"的服务宗旨。

六、寻找符合战略的战术

习惯于自上而下思维的人常常花费数小时筛选可能的战术，他们有时会把某种自下而上的工作程序误认为是逆向营销，事实上他们寻找的只是符合既定战略的战术。

"送货上门连锁店，不符合我们的战略"，比萨哈特当时很可能做出如是反应，"我们经营的是餐厅业务"。结果，莫纳汉一举发财，而比萨哈特却坐失良机。

经理们在商场的角逐中总希望找到有效的战术，但对顺向思维者，由于他们事先已打算好做什么，他们寻找的只是做的方法，这种思路的弊病是十分明显的。

七、逆向营销所强调的变化

逆向营销强调的是企业内部的变化。没有产品、服务、价格和分销渠道任何一方面的变化，所谓战略只是一纸空文。

传统的自上而下营销强调的是环境的变化，常见的说法之一是"为完成市场占有率提高10%的目标，我们必须增强顾客对我们的产品的品牌偏好。"换言之，企业自身形象不改变，却试图改变市场，这正是自上而下思维的最大弊端。

纳粹陆军元帅欧文·隆美尔曾经说过："如果战略不能被在战术上得以贯彻，再好的战略也没有用。"不幸的是，隆美尔是在为历史上最臭名昭著的自上而下思维者效力。隆美尔为此付出了生命的代价，而在营销战中要安全得多，与公司战略相左最多只会付出工作上的代价。

八、战略的目的

在市场营销中，最无意义的做法之一是围绕着一张会议桌评估战略。

战略无所谓好坏之分，只有战术上有效的战略和战术上无效的战略之分，从这个意义上说，究竟什么是战略的目的呢？

战略的目的是防止竞争对本企业战术的损害。

单独的多明诺送货上门小组可能极易被市场领导者比萨哈特挤垮，但是依靠"发展成遍布全国的送货上门连锁店"战略，多明诺成功地在市场上站稳了

脚跟。

战术是产生实绩的谋略，战略则是产生最大战术压力的企业内在机制。

在法国战场上，德国人的战术是利用英国远征军以北和法国军队以南的“缝隙”，战略是保证其装甲师兵团穿越阿登的攻势成功。

战术支配战略，然后战略推动战术。任何厚此薄彼的说法都是对逆向营销本质的曲解，两者之间的关系才是市场营销成败的决定性方面。

飞机设计中什么是最重要的。引擎抑或机翼？都不是，两者之间的关系才是决定你所设计的飞机能否离开跑道的关键。

战术是直接对经营产生影响的创意，而战略则为战术增添双翼，从而使企业经营展翅翱翔。

九、自上而下营销与逆向营销的对比

那种自上而下进行筹划的经理是在迫使事情发生，而那种逆向进行筹划的经理是在寻找可资利用的事情。

自上而下营销的经理追随现有的市场，而逆向营销的经理总是在寻觅新的机会。

自上而下营销的经理是内向型的，在逆向营销的经理是外向型的。

自上而下营销的经理认为为了长远利益可以牺牲眼前利益，逆向营销的经理则坚信只有抓住现在才能把握未来。

第二节　选定市场营销战术

在确定市场营销目标之后，逆向营销的下一步就是选择一个有竞争力的战术并将其发展成为一个战略。在选择战术时应记住以下几个原则：

一、战术不是公司导向的

选择一个符合经营战略需要的战术，这是自上而下思维的市场营销产生的最大弊端。施乐公司购买了一家计算机公司（科学数据系统公司），仅仅是因为它能满足公司要向顾客提供成套办公室自动化设备的战略。这是个耗费10亿美元的错误，顾客已经有过多的计算机公司可供选择，随便提几个，比如IBM公司、数字设备公司、王安公司。

新推出的产品，9/10都是为了填补公司生产的空白，而不是为了填补市场的空白，这也许就是9/10的新产品都失败的原因。如果公司的目标集中错了，在组织内部也许会使你获得某些甜头，但是在组织外部（即市场上），却可能导致灾难性的后果。

二、战术不应是顾客导向的

市场营销的巨大神秘之处就在于，这场竞争总是以“为顾客服务”为名。

许多市场营销人员生活在一个梦幻的世界里，他们天真地相信市场是纯净的、未开发的，即相信市场仅仅是公司和它的顾客两个人的“游戏”。在这种幻觉下，一个公司总是设计一种产品或服务来吸引顾客的需求，然后梦想利用市场营销就可获得大丰收。其实，并没有纯净的市场，真正的市场竞争和营销，是在由一大批竞争者和被他们或多或少、或强或弱吸引的消费者组成的市场上进行的。一个市场竞争也是由两部分组成：吸引住你原有的顾客，而同时又要设法把其它顾客从你的竞争对手中抢过来。

新产品的情况如何？当然，当你推出一种市场上空白的新产品时，你总会认为市场上就一定有一大片纯净的土地在等着你。其实情况未必如你想象的那样，在索尼公司推出贝达马克斯录像机之前，录像机市场情况如何？当然是空白。索尼公司是以电视机的拥有人数来估计它的潜在市场的，但是情况并非如此，事实上并不能保证他们之中人人都会买一台录像机。

尽管种种关于在未开发市场上吸引顾客需求的议论，大多数的市场营销人员还是情愿在现有市场上推销产品，并且同强大的对手展开竞争。

三、侧翼进攻的特例

我们这里所说的侧翼进攻，意思是指以较大差别推出一种产品的新品种。一个典型的侧翼进攻，是从价格的角度出发，以高价或低价进攻。例如，梅塞德斯·奔驰轿车，从高价侧翼进攻卡迪拉克轿车；大众轿车从低价侧翼进攻雪佛莱轿车；奥维尔·雷登巴奇美食家爆米花从高价侧翼进攻快乐时光爆米花。

侧翼进攻是非常有效的，遗憾的是，许多市场营销人员却反对这种做法，他们认为，这种进攻有一定的风险，同时至多只能占领未开发的市场，比如在奥维尔·雷登巴奇以前，高价爆米花市场就是空白的。然而，必须注意的是，你不能同时占有两种好处，不能既享受在未开发市场经营的优势，同时又享受已开发市场的好处。

四、战术应该是竞争者导向的

不久以前，德尔塔公司决定向“频繁乘机者”俱乐部的成员（包括新成员）发放一种“三倍里程”的奖券。这看起来是个好主意，似乎一定会为德尔塔公司吸引大量新的业务机会，然而同时这种新的做法也吸引了美国航空公司、联合航空公司、泛美航空公司、TWA 航空公司和伊思藤航空公司。事实上，所有德尔塔公司的竞争对手都加入了这个行列，并且付给同样的奖券。结果，除了这些频繁乘机者获益之外，没有人得到好处。德尔塔公司的这种做法，不是竞争者导向的战术，因为它能被很快模仿。

但是，当汉堡王公司发起“烘烤而不油炸”的运动时，麦当劳公司就不会马上放弃在其饭店原有的油炸食品，把它们放在烘烤箱中。因为如果这样做，就要花费大笔的开支。在选择战术时，速度是要考虑的一个重要因素，如果竞争对手不能快速地模仿你的战术，那么你就有时间使你的产品首先赢得顾客。大多数飞机乘客不知道德尔塔公司首先推出“三倍里程”的概念，因为在其他竞争对手闯入之前，德尔塔公司没有足够的时间在顾客心中建立起这个概念。“烘烤而不油炸”则是个很好的竞争者导向的战术，因为它不能很快地被模仿，并且也不能被大规模地模仿。当米奇林公司（Michelin）推出帘子布轮胎进攻美国市场时，在随后的几年里，它一直使固特异公司和火石公司处于守势。既使是美国轮胎工业的大头，要投资设备生产这种轮胎，也将花费好几年的时间，才能使生产线运转起来。

一个战术不仅要能刺激消费者去购买，而且也要能刺激竞争对手去模仿，但又不能被快速模仿。只有能向一把尖刀插向竞争对手的战术，才是值得考虑的战术。

然而，多数市场营销方案包括赠券、回扣等等一系列做法，这些做法是既花钱又不能奏效，如果说有效的话，那么刺激顾客购买的只是你的种种谄媚（如赠券、回扣）。同时，竞争对手也能随时模仿你的做法。你不能通过讨好顾客来取胜，应抛开这些做法；而反过来，一个能使一个或多个同你竞争的对手感到不悦的战术，必定会给你的业务带来好处。

五、避免“不断增加花色品种”战术

你应该设法避免的一个常见战术，就是“提供更多的选择”。而有些公司却把它们的整个市场营销方案建立在“不断增加花色品种”的思想上。过多的花色品种，使你不能在一个花色品种上突出特点。占据优势并深入人心。例如，谁发明了草莓冰淇淋？由于冰淇淋的花色太多而没有人能回答这个问题。

另外，为消费者提供多种选择，也有其内在的问题，其一是容易混淆，顾客可能要问：我买哪种合适呢？其二是可得到性，产品的花色品种越多，就越有可能发生一个顾客想要的品种脱销的现象。例如，当可口可乐只有可口可乐这一品种和名称时，难以想象在一个超级市场中可口可乐可能脱销。而现在可口可乐有新可口可乐，古典可口可乐、特种可口可乐、樱桃可口可乐、特种樱桃可口可乐、不含咖啡因可口可乐、以及特种不含咖啡因可口可乐，由于品种过多太杂，非常有可能发生当你要买某种可口可乐时，超级市场中该种可口可乐缺货。

多种选择使顾客购买时的决策变的复杂难定，雪佛莱提供的 10 种车型（不同车体和发动机令人迷惑的排列），为购买一辆雪佛莱汽车的顾客带来任何方便了吗？通用汽车公司曾经吹牛说：它以各种方式组合了各种可供选择的汽车，你可以定购到成千上万种雪佛莱。然而一半以上的新型雪佛莱汽车，都是被经销商购买后存放在展销大厅的地板上，而顾客的选择仅仅是购买那种内加涂层、上过蜡的汽车（也就那么几种），是不是？

六、当你与自己竞争时

当你的某种产品在市场上处于支配地位，你有时也许会有意成为自己的竞争对手。在这种情况下，你推出不同的品种去攻击你自己的现有产品，如果做得好，你可以“鱼与熊掌兼得”。

最好的例子是吉利公司，它的蓝吉利单口刀片统治着单口剃刀的市场。后来，吉利公司推出“特拉克Ⅱ”（Trac Ⅱ）型双口刀片，来攻击自身已有的产品，特拉克Ⅱ的广告中说：“双口刀片刮脸胜过单口刀片”，这里所指的单口刀片，正是吉利公司自己的蓝吉利单口刀片。再后来，吉利公司又推出了“阿特拉”——首家生产的可调节双口刀片，针对本公司拥有的特拉克Ⅱ型双口刀片，阿特拉可调节双口刀片的广告说道：“为什么要用固定双口刀片来刮脸呢？”吉利公司享有超过 50%的市场份额，通常就是依赖其多种商标更新的战略。在推出特拉克Ⅱ型刀片的时候，吉利公司占有剃须刀（用于湿法剃须的）市场的 55%，而现在，面临来自斯奇克（Schick）公司、毕克（Bic）公司、威肯逊（Wilkinson）公司以及其他公司的强烈竞争，却仍卓有成效地占有该市场份额的 2/3。

请不要把吉利公司的战术,同可口可乐公司的行业扩展增加品种相混淆。可口可乐公司的七个品种的饮料,都是以可口可乐的名字销售,在欲购买的人心中造成混乱。而每种吉利公司的产品,特别是关键的特拉克Ⅱ和阿特拉产品,都有它们自己的商标名称,减少了这种混乱。

当然,事实上不论在特拉克Ⅱ型刀片还是在阿特拉刀片的包装外面,都有以小号字体标注的"吉利"字样。吉利这个名字在产品销售过程中能起到一定的作用,它至少有一个好处,就是告诉人们到哪儿去再订购。出于同样的考虑,雪佛莱汽车上也标有"通用",但基本商标仍是雪佛莱。

七、简洁要比复杂好

虽然人类崇尚复杂性,但是大多数的人不愿意花时间去把复杂的东西弄明白。所以,简洁的概念比较容易推行,人们比较容易理解和记住它们。然而,一些公司常常是以令人晕眩的复杂方式将产品摆在人们面前,而不是以简洁的方式推销顾客想要的东西。

几年以前,施乐公司为了挽回它在办公自动化系统市场上丢失的声誉,掀起了一股宣传其系列新产品的浪潮,它租用了在纽约林肯中心的维维安·博蒙特剧院,在其舞台上复杂地摆列着施乐公司的办公自动化系统,这似乎是在眩耀它的技术。结果,这场展览虽动人心弦,但并未引起出版界或人们的兴趣,因为它太复杂,不易打交道。究竟是什么使施乐公司会做出这样的事呢? 是典型的自上而下思维方式,他们设想塑造出施乐公司正在成为办公自动化行业的一个主要生产者的形象,去扩大其在市场上的影响。

一种新型的激光打印兼复印机,就是被这种复杂的装扮方式埋没的产品。如果以一种简捷的方式说:"一台计算机打印机,同时又是一台复印机",就会比施乐公司将此种打印机复杂地计算机连接在一起的这种装扮,效果要好的多。

有一个很好的例子可以证明简洁的价值:某家广播电台,在寻找一条有别于其竞争对手的经营之路时,它发现人们都希望能尽快地获得最新的气象消息,所以,就选择了这么一个战术——在每个播音时间内增加气象报告的次数。接着,这家电台就到电视上,宣传他们这种频繁而又及时的报导方式。就这样,取得了显著的成效,它以一种简单的不能再简单了的战术,战胜了它的竞争对手。那么,为什么对手们不模仿它的这种战术呢?当然,会模仿的。但是,这家电台开的是先例,如果说要尽快把这种概念或方式深入人心的话,那么它有绝对优势。

八、有别而无须更好

当你要同一个各方面都明显占有优势的产品展开竞争时,你就可以不必考虑什么市场营销了,因为这没用。例如,"914"普通纸复印机,明显地比3M和柯达的热敏复印机占优势,不出所料,诸如此类的热敏复印机逐个被淘汰了。正如在航空市场上,喷气式飞机淘汰活塞发动机飞机一样。如果你要用你的热敏复印机同静电复印机竞争,那么,学习市场营销的原理是没用处的,好比你要同一个拥有原子弹的敌人打仗,而你自己没有原子弹,那么学习战争的原理,也不会对你有多大帮助。

幸运的是,在实际生活中,各方面明显占优势的产品极少。BMW汽车比沃尔沃汽车更好吗? 谁说的?他们仅仅是不同罢了。沃尔沃围绕着"耐用性"制定它的战略,利用的战术是将六辆沃尔沃轿车一辆接一辆地叠在一起。BMW是围绕着"完美的驾驶工具"的概念来制定战略。

BMW的竞争对手是梅塞德斯奔驰,两者都是昂贵的德国轿车,但梅塞德斯是老牌子,并且在工程方面领先。BMW应该用更好的工程方法与它的对手竞争吗? 它能用BMW的三面旋动燃烧室的专利来推倒梅塞德斯吗?可见不容易。"更好"是一个主观的概念,不易形成或改变,所以,通常最好是避免攻击一个对手强的方面。那么,一辆BMW轿车和一辆梅塞德斯轿车的区别在什么地方呢? 它们的区别不在于轿车本身,而在于开车的人。—长者更喜欢老牌的。较昂贵的梅塞德斯,而年轻人则更喜欢新牌的、较便宜的BMW。同时年轻人开车的特点是速度较快。另外,年轻人更喜欢BMW的一个原因,正是因为年纪大的人都喜欢梅塞德斯。(这同样也是"百事可乐的一代"的战略有效的原因)。所以,让梅塞德斯奔驰在工程上占优势,BMW通过开发速度和驾驶方面而取得了巨大的成功。

最近,BMW推出了七个系列车型进入梅塞德斯的市场,你看,BMW已开始分散它的目标,这一举动很可能毁坏它的整个产品。

九、一个概念比一个产品更好

今天的市场营销是概念的竞争,而不是产品的战斗。你是否有一个概念或观念来推动你的业务,是

对一个有效战术的客观衡量。沃尔特·里斯顿先生说:“在整个美国,概念或观念是一种新的货币。”

说明概念力量的一个很好的例子,是计算机工业。在IBM问世初期,它在办公自动化市场上遇到了一些给它带来麻烦的竞争对手。特别是DEC带来的麻烦,它以“个人操作系统”的口号来销售其微型计算机。同时,在这场竞争的另一端,苹果公司又开始用其称为“桌面印刷”的概念,并取得了进展。这一概念抓住了许多用户的想象力,并且帮助它在“幸福100”(Fortunate100)的市场天地里,销售了大量的麦肯托什(Macintosh)计算机。

如果你是IBM公司的一个市场营销部经理,那么你将如何对付这新出现的竞争呢?让我们先看看IBM的做法,迄今为止,它一直是追求用更好的产品、更努力的销售、更出色的广告宣传方式,去重新获得它曾占统治地位的市场,在这方面没有人比IBM公司做的更好。IBM公司推出的产品不是一种,也不是两种,而是整整一代PC机——个人系统Ⅱ型。同时也开始对其产品进行广告宣传——不是对一种,也不是两种,而是五种不同的计算机系统。它向该市场上派了大量的销售人员,大大地加强了它的推销能力。甚至它的总经理约翰·埃克斯先生也加入了这个行动,当他遇到消费团体时,他就向他们承诺IBM公司将是他们建议和抱怨的最好听众。IBM公司介入市场的这些颇具特色的广告宣传,几乎是不可超越的。然而,到目前为止,所有这些努力似乎并没有起到什么作用,来阻止DEC和苹果公司继续在办公自动化市场上获得更大的收益。并且,当许多公司继续以极大兴趣购买苹果公司的“桌面印刷”系统时,IBM公司推出的“个人印刷”系统似乎并没有引起什么注意。

可见,尽管IBM公司有这么强大的实力,它要想取得成功,显然也仅仅只有采取一个行动。首先,IBM公司必须认清竞争的性质,从一开始,这场计算机市场之争,实际上就是一场概念或观念之争。IBM公司最初以计算机主机推出了“数据处理”的概念,DEC则以可使你进行“办公自动化处理”的“微型计算机”的概念,去与大型计算机的概念相对抗。后来针对IBM自称是“办公室”的个人计算机,苹果公司推出了为家庭和学校服务的“个人计算机”的概念。其它竞争者也都围绕着概念来展开业务,王安公司以“文字处理”争取阵地;克雷(Crag)公司以“超级计算机”获得成功;坦迪姆(Tandem)公司以“两用处理”系统起飞;康柏(Compaq)公司以小型的“便携计算机”占领市场。

每个较大的成功者,都有一个共同的特点:他们借助于一个概念或观念。IBM公司未能客观总结在计算机市场上的经验,最近这些年来,它没有用一个概念方法,当把其产品一箱一箱地推入市场时,它一直用的是产品战略。通过IBM公司的广告,你就可以看出这个战略,IBM的广告描绘了其一系列的产品,并且说:“无论你想要什么,我们都有”,对顾客的基本腔调是:“我们将为你生产最好的产品”。这种方式的弱点,就在于顾客常常并不知道他们想要的是什么,特别是高技术领域的产品。顾客总是购买他们认为应该要的东西,因此,如果他们认为应该要诸如“个人操作系统”或“桌面印刷”之类概念的东西,那么,DEC公司和苹果公司就得到了这笔交易。

摆在IBM公司面前的唯一选择,就是用自己产品的概念去同对手的那些概念竞争。

十、有关纸的概念

像“桌面印刷”这样的概念,有时会为其他产品或服务创造一个附带利益市场。过去需要到公司外面印刷的材料,现在仅仅在桌面上就可以印制;过去需要花几天时间印刷的报告和文件,现在几个小时之内就可以完成,这样,就要需要一个与之配套的纸品市场。

假设你在一个大造纸公司,是一个有前途的年轻市场营销人员,并且已经注意到了这种情况。这时,你的上司命令你,为其商业用纸寻找一个新的商标,然而,这是有相当难度的。因为在市场上已有一系列的竞争对手,例如:哈默米尔公司、耐库莎公司、保莎·卡斯卡迪公司、冠军公司以及米得公司,拥有一系列的商标。在市场上,大部分这些公司的纸是由批发商销售,所以,你寻找一个战术时,出发点首先应该是看看这些批发商都销售些什么,你会发现,他们的“私人品牌”的纸(即经过改装,另加商标的纸),卖的比其它厂家品牌的更好。你还会发现,一些使用电子印刷(激光印刷机)的大用户,为他们的机器购买的是上等的胶印纸。找到了!这就是一个很有意义的竞争角度,发动一个从高端侧翼进攻的牌子——激光印刷机专用的ORG纸(OrvilleRedenbacber Gourmet Paper)。这种牌子的纸有较强的光洁度,而且不透光,这种纸特别适用于重要文件。现在,你所要做的是,鼓动用户使用你的这种专用纸。这样你的工作就算做完了,然而这时你已经有了一个可以借助的概念,它会比单单从价格和交货的角度来考虑

的销售,给你带来更大的好处。

十一、没有十全十美的东西

马基雅维里曾说过这么一句名言:“没有十全十美的东西”。每一个积极的竞争战术必含有消极之处,单单从正面宣扬产品,也有其不利的一面。所以,当宣传产品的优点时指出其不足,同样是重要的,指出产品的不足,使你的战术更具信誉。

百货商店发现,当商品标有“二等品”或“等外品”时,其销售将更有效,这些标志使人们了解这些商品低价的原因。以这种方式指出不足,常常使其看起来像优点一样。一些折价商品也正是出于这个原因,通常把自己称为“工厂的批发商店”。如果说:“我们有我们竞争对手有的任何东西,但都以低价出售”,这种说法简直是骇人听闻的,人们不禁要问:利益在什么地方?为什么要这样问,原因就是可信任性。一个低价销售的产品说明什么?如果在纽约街头,以50美元来销售一块劳力士金表,你就会看到低价说明了什么——这块表是假的,或者是偷来的,或者既是假的又是偷来的。所以,在你做出承诺的时候,你必须同时指出你会获得什么利益。

大众汽车公司曾声明,“1970年,大众汽车仍将继续使用其较难看的甲壳虫外形”。从心理学角度看来,这是个强有力的声明,当你承认自己的不足时,人们往往倾向于对你做出积极的反应。购买大众汽车,人们放弃的只是其外观设计,而他们得到的回报却是可信任性。

十二、“世界上最贵的香水”

这个简短而引人的广告用语,是快乐牌香水使用的,事实上,高价战术也是提高产品可信任性的一种方法。一个产品的高价说明什么?——这个产品必定值这么多。从感觉上说,高价似乎表示这个产品本身就包含有某种好处。这就是许多高价侧翼进攻获得成功的强有力的促进因素之一,梅塞德斯奔驰汽车、阿布索鲁特伏特加酒、克雷·波旁芥末就是其中三个例子。

值得一提的是阿布索鲁特伏特加,它比斯米尔诺夫伏特加价格高50%,阿布索鲁特的销售量却以惊人的速度增长。在过去的四年里,销售量增长了四倍,现在阿布索鲁特在美国伏特加酒市场上排名第四,年销售超过100万箱。

如果高价会给任何产品都带来好处,那么为什么不尽量把每个产品的价格都订的较高呢?这是因为价格和需求是反比的关系,价格越高,则需求越低,罗尔斯·罗伊斯汽车很值钱,然而由于它的价格较高,所以销量很小,因为大多数人支付不起。你必须按需求定价,使价格和需求平衡,你可以以低价销售100万辆福特汽车,它赚的钱,要比以高价销售1000辆罗尔斯·罗伊斯汽车多的多。

价格仅仅是需要考虑的关系到战术的因素之一,还有许多其他因素值得考虑。在小商品充斥的市场上,或许你会发现一个很有竞争力的大件商品;在妇女用品占主导地位的产品种类中,或许有一个是很有前途的男子用品;或许你会找到一个像索尼公司所做的追求小型化那样的战术。然而,埋头在本公司内部,你不会想到一个很有竞争力的战术,你必须亲自到市场上去寻找。

第三节　选定市场营销战略

现在是该把战术转化为战略的时候了。

在激烈竞争的情况下,小凯萨比萨店曾运用“买一送一”的战术,来与毕塞克、教父等比萨店抗衡。这种特卖活动,一般都有一定的期限(如一天、一周、一个月等)。主要用于刺激初次购买。通过向潜在顾客提供某些初次购买的优惠条件,可能会使其中一部分人在正常价格下,成为企业的长期顾客。

这是大多数战术的正常命运。然而,小凯萨之所以能够通过这种特卖活动将战术转化为战略,关键还在于这种活动的持续性。为了将战术转化为战略,必须加进时间的因素,并努力使战术与企业组织机构融为一体,进而使之成为企业的主要战略观念。“买一送一”后来发展成为小凯萨的一致性市场营销方针,从而使得小凯萨成为美国最成功的比萨饼外卖店。

大多数比萨连锁店,都被迫在菜单上加进“买一送一”项目,但这些竞争者的反应,还都只停留在战术层次上。以毕赛克为例,它根本无力将整个连锁体系改为“买一送一”经营方式,因为它支付不起黄金地段的店面、舒适的桌椅以及服务员的工资。小凯萨为了长期实行“买一送一”,就必须尽量选择成本低廉的地段,并提供有限的服务。多明诺也是将战术成功地转化为战略的比萨连锁店,促使其成功的战术是“30分钟内送货到家”。

传统的自上而下经营程序,往往以逻辑的方式提出问题:首先,我们想卖什么食品;其次,运送它们要花多少时间。自下而上经营程序则恰恰相反,它只

注重战术做法,将整个规划程序都颠倒过来了,即:我们能卖什么食品来适应30分钟送货到家的要求。为了达到这些条件,多明诺将比萨饼的规格减至两种,将上面的佐料减至六种,并且比萨店只卖出一种可乐饮料。

将战术转化为战略的重点,在于改变公司内部和产品本身,而不是试图去改变外部环境。战术就是你的竞争性切入角度,不管是买一送一还是30分钟送货到家,当将战术转变为战略时,其中的挑战在于要持续保持战略简单明了的特性。这并不容易做到。难就难在不要为了配合其它产品或战术思想而去改变战略。这样做会削弱一致性市场营销方针的威力。大多数公司从战略开始,他们先决定要做什么,然后再试图决定实现战略目标所需的战术。

埃克森石油公司想销售办公室自动化系统,但潜在的顾客却不想购买他们的这些产品,而宁愿向IBM和奔驰购买。埃克森是个有钱的石油公司,它的营业收入比IBM和奔驰的总和还要多,它有本钱发动耗资数百万的广告活动,说服潜在顾客相信埃克森产品的质量以及该公司的诚意。

但是埃克森公司却遇到了麻烦。这说明,你无法改变市场,你必须改变你自己,以便与市场想买什么产品以及想向谁来买保持同步。换句话说,你必须找出一个可行的战术,大量的广告活动并不能替代一个简单而有效的战术。

一、一致性的市场营销方针

当你从一个单一的市场营销战术起步,进而把它发展成市场营销战略时,你可以把自己限定在一个市场营销行动上,这样就可以保证有一个一致性的市场营销方针。

自下而上的市场营销过程淘汰了许多流行的销售战略。那些笼统、繁杂、难度过大而无法执行的战略,都会在自下而上的思考过程中自动消失。大多数公司战略均非以实际情况为基础,从任何实际的角度来看,他们都是无法执行的。

“我们希望成为高档车市场上的先导”似乎是卡迪拉克公司的战略。在这种不明确的战略指导下,它生产了一系列高价格的汽车,其中包括希玛隆和阿兰特,由于它们的战术不完善,这两项产品都惨遭失败。过于广泛、过于乐观、过于笼统的战略会衍生出一系列的战术错误。然而问题是当战略本身出现错误时,由谁来负责任?

受到严惩的通常不是设计战略的将军,遭殃的是从战术角度执行战略者。里根总统作为战略的制定者没有因伊朗门事件出庭受审。但具体实施战略的人却没这么好的运气。波因德克斯特、思科特、诺思、海根都被推上被告席成了替罪的羔羊。

二、单一行动的威力

当你自下而上思考时,你就会得出单一的战术和单一的战略。也就是说,这时你不得不迫使自己集中精力于一个单一有力的销售行动上。这是自下而上思考方法最重要的结果,这也是一流市场营销思考模式的精髓。

当你自上而下思考时,当你先有战略,然后再去制定战术时,结果一定会有许多不同的战术。当然,大多数战术并没什么效果。它怎么会有效呢?选中它们只是为了“支持战略”,而不是因为它们本身行得通。此外,各不相同的战术同时存在会使整体的营销计划缺乏一致性,因而使执行结果出现偏差。

为什么市场营销人员会认为两种行动会比单一行动好呢?一个拳击手会同时击出左右拳吗?一名军事将领会在同一时间攻击前线上的各个据点吗?绝对不会。一名市场营销“将领”会同时用所有的产品去进攻市场吗?会的,他们经常这么做,但很少有好的效果。

信奉在市场上全面出击的公司通常也信奉每天12或16小时工作制。他们相信,比对手更加努力地工作是成功的秘诀。(如果你尚未注意到,那么我提醒你,赫兹仍然大大领先于艾维斯)每天工作12小时的市场营销管理人员总是满怀希望。他们坚信,他们的雇员比别人更出色,只要工作再努力一点,产品改良上再加把劲,广告再做得更好一点,他们就能成功,竞争者就会俯首称臣。他们的战略是争取同市场营销的领导者做相同的事情,只是要求比对手做得更好一点。它就像将领对部下说,只要我们比对手更努力一点,我们就一定能打胜仗。

比对手更努力地工作并不是市场营销成功的秘诀。

历史告诉我们的恰好相反。常胜不败的将军们总是审时度势,寻找一项敌人最意想不到的大胆攻击。要找出这样一项战略是相当困难的,若要找出一项以上几乎是不可能的。军事战略家、作家里代尔·哈特称此大胆攻击为“最低期望线”。

二次大战期间,诺曼底的潮汐变化与岩石散布的海滩使德国人认为盟军不可能选择在这里登陆,结果盟军就选择在诺曼底登陆。

在市场营销中也是如此。对手脆弱的地方常常只有一处，全部进攻力量都应集中在那里，以便克敌致胜。这就是你要寻找的能够转化为战略的战术。当你找到它时，你必须要自下而上地建立战略。你必须把握这一战术，并投入公司的整体资源，以期战术能发挥它的威力。

三、通用汽车公司的主力战场

汽车业是个很有趣的例子。多年来，通用汽车一直把主要力量放在中档产品上。通用公司用诸如雪佛莱、庞蒂克、奥兹莫比尔、别克、卡迪拉克等各类车轻而易举地击退了福特、克莱斯勒和美国汽车公司的阵地进攻。于是，通用汽车主宰汽车市场一时竟成了传奇的故事。

在战争中行之有效的战术，在市场营销上一样有效，那就是出其不意的战术。

迦太基大将汉尼拔率军越过阿尔卑斯山，走的就是一条被认为不可攀登的路线。二次大战中，希特勒绕过法国的"马其诺"防线，指挥他的装甲部队借道亚耳丁展开进攻，而这里正是法军将领认为坦克无法穿越的地区。（事实上，希特勒这一着曾用了两次，一次是在法国战役中，另一次是在比利时战役中。）

二次大战后，通用汽车公司受到两次强有力的冲击，每次冲击都绕开了通用的"'马其诺'防线"。其一是日本人用低价格的小型车如丰田、大发、本田进入市场；其二是德国人用奔驰和 BMW 等高价格的豪华汽车进入市场。资料表明，除此之外，再也没有其它的行动能从通用汽车公司手上抢到大量市场。

由于日本和西德进攻得手，通用汽车公司被迫投入资源，以支持处于这两个市场夹击之下的市场。为了节省资金，保证利润，通用汽车公司做出一项重大的决策：用相同的车身生产各种不同的中级车。这是典型的自上而下的战略决策。一时之间，人们再也分辨不出哪是雪佛莱，哪是庞蒂克，哪是别克，哪是奥兹莫比尔，它们看上去都一样。这一着大幅度削弱了通用在中档车市场上的实力，反而为福特敞开了进攻的大门，于是福特公司推出了欧洲风格的金牛与黑貂，并一举成功。

自下而上分析通用汽车公司的情况时，问题的战术性解决方法是显而易见的。通用汽车公司应给每一价格档次上的车赋予不同的车名和外形。把这一战术构筑成战略时，你会与阿尔弗雷德 P·期隆关于通用汽车的原始概念不谋而合。斯隆发展出来的想法，别人不该随意改动。

你或许会这么想，我们使用的是通用汽车系统这个概念，每一价格档次上我们都有不同的产品，只是没有给它们起不同的名字而已。我们给他们冠以公司名称是因为这么做能更行之有效。问题是我们如何用通用汽车去渗透市场。

答案是没有办法。你的战略并非由上往下建立起来的，它没有一个行得通的战术做基础。乍听起来，这只是件无足轻重的小事：赋予每种产品以不同的名字。但所有的战术都是从小事着眼的。

如果说战略是铁锤，战术就是铁钉。请注意穿透的工作是铁钉而不是铁锤来完成的。你可以拥有世上最有力的铁锤（即销售战略），但如果它没敲打铁钉（即销售战术），那整个市场营销计划还是行不通。

通用公司的全部战略力量不是要用一种叫别克莱塔的产品去挖 BMW 的墙角。这个战术是错误的。你可能认为，这只是个名称问题，是小事一桩。你说对了。战术确是小事一桩。但把战术转变为战略却是大事一桩了，经这种化腐朽为神奇的过程才会产生令人惊叹的市场营销上的成功。

通用汽车就是活生生的借鉴，其教训值得我们记取。

四、可口可乐公司的症结何在

我们来分析一下可口可乐与百事可乐之间旷日持久的销售战。可口可乐如何在这场代价高昂的壕堑战中取胜呢？

目前，可口可乐公司是用老配方可口可乐和新配方可口可乐展开两线作战。老配方可口可乐基本恢复了原有的优势地位，但新配方可口可乐却劳而无功，几乎难以维持下去。举例来说，1988 年秋新老两个品牌的市场占有率仍比 1983 年的单一品牌少 1%。

从 1983 年开始，可口可乐就不断提出各种战术性想法，试图击败百事可乐以青年人为对象的"百事新生代"。于是每年人们都能看到可口可乐一条新的广告标语，"最合您的口味"，"真正的选择"，"把握潮流"，"红的、白的以及你"，"挡不住的感觉"。（相形之下，"百事新生代"已经持续了 25 年之久。）可口可乐战术上的想法没有一个获得成功，但你可以预计以后还会出现类似的想法。

现在，每天可口可乐兵团的将帅们都拥进亚特兰大的会议室里，把一则又一则新广告标语贴到墙上，然后坐下来讨论最新最有价值的提议，直到就下

一步的行动取得一致意见。可以预言，这下一步的行动也不会比“最合您的口味”强多少。可口可乐在亚特兰大的大本营里找不到对症的良药，必须到前线阵地去找。

着眼未来，可口可乐只有一着可走。这一着分两步走，先向后退，再向前进。

首先，公司要忍气吞声，砍掉新配方可口可乐。不只是因为它失败了或已陷入困境才这么做，而是因为着眼于未来，它妨碍了可口可乐利用自己战术上的优势地位。把新配方可口可乐砍掉，就能换回人们头脑中可口可乐“货真价实”的想法。(提到可口可乐，你没涌起过“这是否是真货”的想法吗?)只要人们头脑中重新有了可口可乐，“货真价实”的想法，可口可乐就占据了击败“百事新生代”的最佳位置，下一步就是把百事可乐挤出用户的冰箱。

最后，可口可乐只需在电视上对“百事新生代”讲几句话就行了，“伙计，我们可不是要挤你。但是当你准备好真货时，我们已经给你送来了。”这就是百事新生代终结的开端。谁家的父母都会告诉你，十几岁的孩子没人想要仿制品。他们要真货，不管是棒球棒、洋娃娃，还是牛仔裤、运动鞋，可口可乐也一样。

五、要改变公司，不能去改变市场

可口可乐的情况说明了自下而上市场营销战略模式的一个重要方面。把战术构筑成战略时，你必须要做好准备去改变产品，改变公司，而不能去强行改变市场。

市场营销战术要从心理角度来考虑，它必须要能深入人心。对于可口可乐，人们心中有一个不变的想法，就是要买真货。以此为基础的战术肯定能奏效。可口可乐公司应砍掉新配方可口可乐，就是因为它妨碍了这一战术的施行。

但公司往往会这么想，砍掉新配方可口可乐就等于向商业界承认可口可乐公司犯了错误。亚特兰大可口可乐公司的头头们自然知道，他们的死对头百事可乐会第一个站出来发难。它不会是写封信或打个电话告诉你，你犯了错误。它很可能会在全国发行的大报上整版整版地谈你犯的错误。即使如此，可口可乐也要尽量减少自己的损失。彼得·杜拉克说过，“与其冒险捍卫过去，不如冒险开拓未来”。

有时会有这种情况，一个想法很不错，但给它增加一点别的成分便会大大降低其战术的威力，从而使一个出色的战略半途而废。假设你在假日旅馆工作，为了建立一个能与马丽奥特、海雅特竞争的新饭店，你设计出一套战略、战术，并给它起了个名字：皇冠饭店。

这个名字听起来的确不错。但假日旅馆的头头们想把公司名称挂上去，把它变成“假日旅馆皇冠饭店”。你看，好主意走了样，皇冠饭店竟被降到与假日旅馆同一水平上。

管理人员甚至也会承认，这样做会削弱市场营销的战术威力，但战略第一，战术第二，你工作再加把劲就行了。他们引用公司的战略文件中的下列陈述来为自己的做法辩护：“我们要把假日旅馆的名字印到我们所有财产上，将公司的威力发挥到最大。”文件上确实是这样说过，但用它来为这种做法进行辩解却实在没什么好处。假日旅馆的管理人员可能会说：“这只是战术上的细枝末节，工作再加把劲是能够克服的。”

完全错了。是战术决定战略。市场营销战术就是这些细枝末节。如果铁钉(即战术)不直，那么要想打胜仗比登天还难。

构筑战略时，你绝不能因为考虑整体而改动战术。有时，即使一个小小的变动，也都足以使铁锤偏离铁钉而落空。

第四节　调整市场营销战术

在把战术演变成战略的过程中，必须进行某些调整。

市场是不可改变的，因为市场营销努力并不能使市场结构或消费者的购买模式发生很大变化，也不能在很大程度上改变未来顾客的看法。尽管如此，人们对改变市场机制仍寄予希望。营销人员坚信他们可以借助广告改变人们的消费行为，这就像把房门打开以改变气温的情形一样。所以，广告业每年用于反对毒品的宣传费用高达5亿美元。而毒品贩子和毒品批发商，尽管财源滚滚，在这方面却不舍分文。当然，禁绝毒品并非是一件一蹴而就的事情，我们在第六章中建议使用的战术也只能在一定程度上减少对毒品的需求。任何营销努力都不能消除人们的需要与欲望。酒精类饮品的消费在美国曾一度被视为非法，然而是谁最后赢得禁酒战的胜利?是政府还是大众?

不要试图与市场抗争，市场营销计划的目标不应是改变人们的思想，而是要对潜伏在人们头脑中的想法与观念“积极而巧妙地”加以利用。而营销人员却常常对因外部事件或环境影响所发生的变化进

行抵制。他们牢记莎士比亚的教诲,“首要的是自己要坚定不移”。

一、幻想改变市场

自上而下的战略计划几乎无一例外地试图使市场产生某种变化,而由于这种变化不可能实现而使计划落空,战争中这样的例子枚不胜举。1942 年,希特勒关于俄国前线的南部战略要求攻取斯大林格勒,以打通通往高加索的石油产区的道路,但弗雷德里奇士波鲁斯将未能达到这一目的。

许多自上而下营销计划遭到与波鲁斯第六集团军在顿河一战中的同样命运,由于计划不能丝毫改变潜在顾客的观念和愿望而流产。施乐公司的总战略意欲在计算机领域一展身手,以打破施乐意味着复印机而与计算机无缘的成见。“我们能够改变这种观念”,公司的主要负责人信心十足地说。然而,事与愿违,尽管它在这方面耗资数十亿美元,施乐在人们的心目中仍然是复印机的代名词。

逆向营销的实质是接受已为人们所认可的观念,在公司内部进行相应的调整,不要枉费心机地试图改变顾客,要改变的应是赢得顾客的方式。在这里,我们借用一位男士服装老板的名言来说明这个问题:“如果顾客需要一件蓝色套装,那就打开蓝色的灯。”不必试图使他相信,他穿灰色服装更合适,即使实际情况的确如此。在逆向营销过程中,公司内部始终在发生着变化,这种变化倒未必是撼天动地之举,有时只不过是打开蓝色的灯之类的小事。

二、改变名称

随着时间的推移,一些公司的名称变得过时了。以西部联盟公司为例,正是这家成立于 1851 年的公司率先引进电报系统,十年后就把“宝驹快递”挤出邮递领域;也正是这家公司,目前正陷入被挤出商业领域的困境,因为它拒绝对公司进行必要的根本性变革。

在西部联盟成立 100 年后,电报仍作为它的主要业务。随着时代的变化,公司也努力跟上时代的步伐。它发射了国内第一颗通讯卫星,并以邮信(mailgram)和“捷联”(Easy link)计算机通讯服务,再次成为电子通讯领域的先驱。在投资数百万美元兴办这些新的电子通讯业务之后,公众对西部联盟印象怎样? 对,还是那个骑着自行车传递电报的男孩子形象。电报服务本身也未得到公众的好评。刊登在一家有影响的新闻周刊上的文章认为:“我们曾认为它是一封假电报”,“因为它准时到达,且没有打印错误”。因此,西部联盟需要一个与其形象相称的新名称。然而,西部联盟无意改变公司的名称,反而走上改变人们观念的道路,他们在宣传公司形象与引进新服务项目方面各花费了几百万美元。1982 年春天,该公司董事长声称:“我们的新服务项目——捷联、电信、世界范围的传真、空中电话以及蜂窝式无线电话——使本公司处于通讯行业的前沿。我们在继续经营原有业务的同时,将源源不断地推出新的服务项目。”不幸的是,新的服务项目也无助于挽救西部联盟在整个西部日渐衰落的趋势。下面让我们再看看《华尔街日报》刊登的有关 20 世纪公司仍沿用 19 世纪名称的有关报道。

三、不合时宜的名称

公司的名称须与潜在消费者的愿望协调一致。像“西部联盟”之类的名称,往往已不再合乎时尚。由于致命的爱滋病病毒的出现,AYDS 的健美糖果销售量下降了 50%,解决办法只能是改变公司名称。阿勒格尼航空公司曾一度陷入困境,直到它把名字改为美国航空公司才摆脱出来,阿方索·达布鲁佐直到把名字改为艾伦·阿尔达才在电视台找到一份工作。海洛伊德(Haloid)在引进普通纸复印机之前,就在公司名称前加上施乐字样。拉尔夫·李普舒茨直到把名字改为拉尔夫·劳伦后才能销出他的衬衫。“豪斯鲭鱼”直到一位具有经营眼光的波士顿商人决定把它改称为“金枪鱼”后才得以驶离船坞。一研究人员把“三洋”商标贴在美国无线电公司的电子设备上,并请来 900 人将它与贴有无线电公司商标的同类产品进行比较,竟有 76%的人认为贴有三洋商标的产品更好。

因此,不要总是试图改变消费者的观念,而应针对性地改变公司的名称。“黑人”连锁餐馆一直力图保持自己的名称。其结果,一度拥有 1000 多家分号、美国最大一家咖啡店连锁企业终以破产而告终。今天,一个带有种族歧视或性别歧视的名称是不得人心的。如果你有一个这样的名称,立即改掉它。如果企业或产品的名称无助于实施战术并将其发展成一种战略,你就须更换名称,这是逆向营销战略发展过程的关键因素之一。目前,改变名称的情形比人们想象的更为普遍。在最近一年中,有 1753 家美国公司更换了名称,创下了纪录。

四、改变产品或服务

在把战术发展成战略的过程中，最为普遍的变化是对产品或服务作适当的调整。

让我们先看看一家银行的例子，该银行在其汽车货款业务中，发现了一个颇具吸引力的战术性的机会，即以24小时完成竞争对手需要48小时才能完成的汽车货款手续。在竞争激烈的银行业，用对手一半的时间就完成一笔汽车货款业务，是一种很有利的战术。但考虑到银行业的特点，要长期独有此优势不大可能。（一种战术的命运总是这样，它行不通时，企业会遭受损失；它行之有效时，又会被对手模仿。）于是，该银行把24小时汽车贷款战术发展成为一项战略。银行调整了所有的工作程序，以加快各项业务的进行，把决策权下放到基层（它的一个贷款机构有权批准1千万美元的商业贷款，并且坚持每天营业）。一旦这些措施按部就班后，银行就发起一场把自己塑造为“运转最快的银行”的市场营销攻势。“时间就是金钱”，一则广告这样说；另一则广告则说“请不要干扰银行的工作，银行也不要耽误顾客的时间”。通过率先采用高速运转战略，该银行有效地阻止了竞争对手的模仿。应当说明的是，竞争者往往并不为抄袭他人的战术而感到羞涩不安，美国人曾开发出命名为“Advantage”的频繁搭客计划，但这并不能阻止其他航空公司推出自己的频繁搭客计划。但战略则不同，一个好的战略是难以被效仿的。不知全国汽车出租公司的人是否愿意告诉世人，它的战略就是“工作更刻苦”。

另一方面，许多企业由于缺乏产品连贯性，即将新产品的开发限制在一定的范围内，而丧失把一种成功的战术性“产品”发展成为企业的长期战略的良机。例如，索尼公司在电子行业中最早提出“小型化”概念，“微型电视”被著名的索尼广告广为宣传。就索尼公司的实力而言，它完全可以把这种”小型化”战术作为一项战略，从而独占“小型化”电子产品市场。遗憾的是，索尼又将资源投入生产大型电视机，包括48英寸投影设备（与大众汽车公司的做法如出一辙。）这些企业什么都想得到，“我们已拥有“小”市场，现在我们要全力以赴夺取“大”市场，这是对那种最后变得一无所有公司的生动写照。

五、改变价格

我们应当把制定合理的价格放在首位，一旦一种产品的心理价格确定以后，就很难再改变。有关定价成功或失败的例子俯拾皆是。

卡迪拉克的“阿兰雷”车卖不到5.6万美元，因为在消费者看来，一辆卡迪拉克并不值5.6万美元。“巴利”鞋的订价则恰恰相反，“巴利”在美国高档鞋市场上十分走俏，但如果你访问它的“巴利”总部所在地——瑞士，就会发现一些有趣的事实，“巴利”鞋既非高档鞋亦非低档鞋，其价格从低到高一应俱全。而来用高价战术，“巴利”得以在美国市场上开发出一个有效的战略。“大力士”金酒的例子更是令人啼笑皆非，在它的产地，“大力士”是一种低价产品，而在美国消费者的心目中，委实再难以容下另一种低价的杜松子酒。因此，在美国市场上，“大力士”摇身一变，成了高价杜松子酒。这种高价战术大获成功，“大力士”每年销售量达一百万箱。

六、改变观念

世界上最难以改变的事情是人们的观念，这种改变包括“忘却”某种感觉与“记住”另一种感觉。

你是否曾试图忘掉某事？在你的生活中，最使你感到难堪的是什么？是否曾有人说的话深深地伤害了你？哦，忘掉那不愉快的时刻吧！不，你做不到。这便是观念转变之所以困难的本质原因。事实上，努力改变某种观念的过程，常常会出现相反的效果，即只会强化先前持有的看法。当理查德·尼克松信誓旦旦地说：“我决不辞职”时，公众即觉得他应该辞职。（任何一位像尼克松那样把决不辞职的话说过四次的人，注定要辞职。）如果有人说“我是一个诚实的人”，别人却会想到它的言外之意。（他肯定认为我觉得他不诚实，否则，他干吗说那种话？）我们称这种现象为“正话反意”。即你说的话中潜含与你想表达的思想相反的含义。假如某公出差后回家，告诉妻子，他在外期间既没有喝酒也没有放荡，你猜他的妻子会怎么想？埃克森公司又是如何试图使消费者相信他们不打算关掉办公设备系统生产线的呢？他们筹划了一次广告活动，宣布公司对市场的“承诺”。“请记住”这则广告说，“当您购买埃克森设备的时候，您也同时购买了本公司对您的未来的承诺”。听众怎么想？“他们可能认为或觉得他们要脱离该行业”。当然，实际情况确实如此。相反，IBM并没有大张旗鼓地宣传他们对其办公自动化系统所作的承诺。倘若如此，消费者会感到惴惴不安的。

市场营销人员应该仔细琢磨所要传递的市场信息，鉴于你所作的任何一项声明都潜含着相反的意义，有话直说反而会适得其反。对于读者或旁观者来

说，反过来理解你所传递的信息易如反掌。当一个汽车经营商大喊大叫："我们像疯了似地销售汽车""消费者会自言自语道："他们可能认为或不相信他们能销出那么多汽车。"假如有话直说的方式在广告或市场营销中不起作用，该当如何呢？你必须深入人们的内心深处寻根挖底，然后对症下药，制定相应的广告战术。切记，不要试图改变人们的观念。

第五节　市场营销战略的预试与推行

为了赢得市场营销战争，你必须先赢得战术层次上的战役。如果顾客的脑袋就是战场，那么，广告显然是市场营销战争的主要战术武器。广告像大炮一样能对消费者造成某种程度的冲击，如果你的广告正确地瞄准了目标市场，那么你就可以运用广告创造顾客。大多数公司都知道这个道理，这也是为什么广告支出如同天文数字一样高的原因，但是，随着广告量的增加，其效果也随之降低。

一、测试你的广告

由于数量增加，效果降低，使得广告成为大量研究的对象，企业家们都希望能事先知道即将推出的广告是否有效，这也是为什么广告研究经费大幅度增加的原因。但广告研究有其严格的限制，当道尔·丹恩·勃巴克公司测试第一批"艾维斯只是行业第二"的广告时，收效甚微。租车的顾客不喜欢那些广告，，广告主也不喜欢它们，连比尔·勃巴克本人都对此有意见。但艾维斯新任总裁罗伯特·汤森答应过道尔·丹恩·勃巴克公司，如果道尔·丹恩愿意对艾维斯全权负责，他就一字不改地刊出广告。所以，广告还是照样推出，出乎意料的是得到了强烈反应，时至今日，人们依然记得它的口号："艾维斯只是汽车出租业老二，你为什么要光顾我们？因为我们更努力。"过了不久，赫兹出租汽车公司的市场占有率由56%下降了6%，而艾维斯的市场占有率则提高了6%，这一来一往之间的差距（12%）几乎是在一夜之间发生的。同时，艾维斯在经过了13年的赤字经营之后，终于开始出现盈余。

你无法测试单一的广告或者营销战术，正如同艾维斯的例子一样，广告测试的结果意义通常不大，因为测试本身包含着太多的人为因素。唯一可以重视真实状况的测试，就是使潜在顾客完全了解战略内容，再探测其反应。在艾维斯的例子里，你必须找出方法让潜在顾客了解媒体将会对广告有何评价，赫兹将会有何反应，以及工作人员的服务态度如何。

问题在于，你在开展活动之前，根本就无法取得这些事后的资料，因此，如果想要测试战略，你最多只能尽量让消费者了解可能发生的情况。千万不要给顾客看一个广告，并询问他们的意见。这种做法等于要求他们马上变成广告专家。而事实上他们根本就不是专家。结果，这些由潜在顾客转变成的广告专家，很快就会向你提供有关图形、字体、摄影以及标题方面的意见，每个人都喜欢扮演广告专家的角色，不仅如此，这些潜在顾客的自信心还特别强，因为他们确信自己知道什么可以打动他们的心。

考虑一下事实吧！大多数与消费者见面的重要广告活动都经过测试，除非测试效果十分良好，否则，广告主根本就不会推出。问题是，大多数推出的广告仍然效果不佳，从数学角度而言，这种现象根本不足为奇，在一个特定的市场上，有四五个品牌会进一步完善自己的市场营销计划，以提高自己的市场占有率，一般来讲，没有一个人的市场占有率会增加，因为整体的总和仍然是100%。从最纯粹的意义上来看，市场营销和战争一样，是一场零和游戏。如果某个品牌的市场占有率增加，则至少有一个品牌的市场占有率降低。

市场营销的成功需要正确处理心理与数学障碍，因此，你在对所有消费者测试时都要格外小心。因为矛盾在于：计划本身的新奇性与独特性越高，其成功的可能性就越大，而测试反应良好的概率也越低。

二、了解潜在顾客的反应

尽管我们这样建议，但在你投下数百万美元经费之前，你还是希望能够了解消费者的反应，以下是我们对于应寻找什么资料的一些建议。

忘掉调查报告里的数字吧！那些都是在不自然的气氛下对潜在顾客提出经过设计的问题，所得到的只能是不自然的反应。例如，问：你是否会花150美元去买一盎司名叫"激情"的香水？（其隐含着的意思是：你是否很笨？）答：不会。（其隐含着的意思是：我没那么笨。）当然，"激情"在香水战场上是个大赢家。

其次是品牌延伸的压力。品牌延伸的作法之所以能继续活跃在美国企业舞台上，乃是因为它的测试结果良好。想象你坐在一面镜子前并回答这样的问题："在皮尔斯伯里微波爆米花与波普秘诀微波爆米花之间，你会购买哪一种？"在波普秘诀出现之前，

你从未听到过这个名字，所以，你会很自然地回答："皮尔斯伯里。"结果，皮尔伯斯伯里波爆米花销售失利，而波普秘诀却大获全胜，仅次于"顾维尔"爆米花。

在市场上阻碍品牌延伸的是混淆因素（皮尔斯伯里代表生面团，而不是爆米花）。而在小组讨论会上，使品牌延伸得以形成的则是潜在顾客的完美主义倾向，没人愿意承认他会把爆米花与生面团弄混。

三、选择有趣的战术

评估小组讨论或消费者调查有什么秘诀呢？

首先，你必须确信你的战术思想相当有趣。有趣但令人憎恶比受欢迎却单调乏味要好得多。就爆米花而言，皮尔斯伯里是一个非常平凡而不恰当的名字。至于波普秘诀，至少它暗示了配方中或包装上可能有某些秘诀，"听起来似乎相当有意思。"有趣的定义与新鲜一样，一项观念必须"有所不同"方能称得上"有趣，"如"人咬狗"之类。当人们暴露出不同的观念时会有什么反应呢？他们会认为相当有趣，但同时也会加以拒绝。被新奇的东西所吸引并加以拒绝，这本来就是人的天性。

广告公司最了解运用新鲜有趣的手法，来突破媒体的干扰。不幸的是，他们解决创意问题通常是将差异性放在不相关的因素上，而不是放在战术观念本身，一般地讲，他们无法改变战略，因为它是在自上而下的经营模式中根据顾客的意愿而制定的。这就是为什么你会在电视上看到这么多荒谬情节的原因。

以"五十铃"为例，它最近推出了一系列骗人的广告，号称骗子大王的乔·五十铃竟然把他的"五十铃"开上了圣母峰。不可思议吧！他是如何做到的呢？很简单，他加装了雪地用的轮胎。消费者能从这些荒诞的广告中了解到什么呢？当然，他们记住了荒谬的情书，忘却了真正有意义的信息。

当有人说他在昨天晚上看到了一个相当棒的电视广告时，接下来你也许能猜得到，他通常会说："我不记得产品的品牌名称了，但我可告诉你有关广告片的情节。"难怪许多人记得乔·五十铃，但却记不得为什么他们应买他的车子。尽管五十铃每年的广告费达3000万美元之多，但它在美国汽车市场上的销售量仍不到4万辆。与本田和丰田相比，就可以知道其中的差异，在美国市场上，这二者的年销售量都超过60万辆。

韩国现代汽车公司的汽车年销售量在25万辆以上，连奥迪、优格的销售量都超过五十铃。那么，近年来最受崇拜、最受赞扬、最受尊敬的广告活动是什么？答案就是乔·五十铃的系列广告，真是令人啼笑皆非。

如何才能使战略有趣呢？当然是需借助自上而下的思考方式。而自下而上的思考模式，并不会使你的战略看起来有趣。你会先选一个有趣的战术。"比萨饼买一送一"是有趣的。"孩子，快快长大，来热烤的汉堡包店"也很有意思。当然，有趣本身与产品或服务密切相关，而且，既然广告是市场营销战的重要战术武器，那么，创意本身也必须是有趣的广告创意。这就是为什么广告战术引导企业战略的原因。

四、测试业务人员

好的设想通常不容易为业务人员所接受，因为他们太接近市场，了解的情况也比较多，以致他们和潜在顾客一样都是这方面的专家。对于业务员来说，试图用快刀斩乱麻的方式对潜在顾客造成冲击的战术想法有点过于简单。那么，你是否想摆脱业务员而专心致力于潜在顾客呢？倘是这样，你冒的风险可就大了。若业务员不全力支持你的计划，那么不论计划如何宏大，你还是无法顺利实施。因而，向业务员测试计划时，隐含着推销给他们的意思，而不是征求他们的意见。如果无法说服他们的接受计划，那麻烦可就大了。

你应该把能够打动人心的东西，统统放进你的推销战术里，甚至包括你的满腔热情。业务人员非常喜欢一场成功的业务发布会。如果你顺利地说服他们，他们也会尽力去说服经销商或最终用户。不过，这可是一次严峻的考验。

五、测试新闻界

你很难打电话问丹·拉瑟是否喜欢你的市场营销新计划背后的战略。你必须以间接的方式来做这件事，关键是你必须自问这个观念有没有新闻。或许它根本不会出现在七点钟的新闻节目，甚至连周刊的第七版也没有刊登，无论如何，最有效的观念通常都具有新闻价值。当百事可乐推出斯莱思时，全国媒介争相报道，因为它是第一种添加10%果汁的碳酸饮料。当IBM推出一项广告活动，将自己定位为"更大的屏幕"时，美国主要媒介都忽略了这项活动。更大的屏幕？IBM是一家营业额540亿美元的巨人，并且，它已比所有竞争者加总起来还要大，因此，或成为"更大的屏幕"有何新闻价值？

当艾维斯推出“艾维斯只是出租汽车行业第二”的观念时，引起了人们的兴趣，新闻界纷纷予以报道，甚至连美国副总统都开玩笑说，自己必须“更加努力”因为“我只是老二”。

六、了解竞争者

如果你想事先了解竞争者对你的作战计划的评价，那么从拉瑟或汤姆·布罗考那里得到反应还算是相当容易。你顶多只能把计划交给每个主要竞争者过目，如果每个人都说“我讨厌它”，则你所拥有的只是一个“可能的”赢家。问题是你不太可能这样做，不过，还是有办法做类似的事情，那就是所谓的逻辑检查。

为了检查你的主张的逻辑性，你可以把陈述颠倒过来，看看它的反面意义是否符合你的主要竞争者。艾维斯只是出租汽车业的老二，所以我们必须更加努力，这句话反面的意思是什么？赫兹是出租汽车业的老大，所以居功自傲吃老本，不必太努力。对艾维斯来说，这则广告简直太棒了，如果潜在顾客甚至认为赫兹柜台人员也这么想，他会采取相应的对策。

“在空中与众不同”是美国航空公司的口号，该公司居航空业第二位，让我们把它颠倒过来，看看老大的情形会是怎样。“在空中无甚特殊”，联合航空公司不特殊？事实上，联合航空公司曾大作广告宣传它飞往夏威夷以及其他特殊的地方。因此，“在空中与众不同”并未使美国航空公司一步登天。问题是，你知道这就是美国航空公司的口号。实际上，它也并不适合该公司所处的竞争状况。

七、测试产品大类

“战略先行”最危险的地方是这些人相信品牌延伸可以导致一个独立自主的生命。自上而下的企业会接受一个延伸的品牌，并给他一个独立的市场营销部门、业务人员以及广告预算。

上述这些东西，健怡可口可乐都有，此外，它还有一个独立的广告公司，但是，软性饮料饮用者看一看健怡可口可乐，心里想的是“没有卡路里的可口可乐”。这些独立的经营方式使得可口可乐业务人员误以为他们拥有两个品牌，但事实上，他们所拥有的只是两种不同的口味。对于标有相同品牌名称的产品你都需加以测试，因为在潜在顾客的心目中它们是联系在一起的。健怡可口可乐的成功，是以可口可乐的牺牲为代价的，由于低糖软性饮料的销售量大幅度增加，所以两者之间的消长关系并不太容易观察出来。

“米勒高品味生活”、“米勒淡啤酒”以及“米勒生啤酒”只是同一个品牌的三种口味，其中之一的销售提高，其余二者的销售就会下将。“库尔斯淡啤酒”也是同样的情况，当它销售上升时，库尔斯一般啤酒就走下坡路。这也充分说明了二者之间的关联性。于是，“库尔斯淡啤酒”广告里所使用的银弹，终于找到了它要打的目标：库尔斯普通啤酒。

“百威”是最后加入淡啤酒行列的品牌，安赫瑟·布斯公司正在努力将“百威淡啤酒”塑造成为一流的雅皮士啤酒，但斯帮兹·麦肯茨及其3名漂亮助手的表现，却使得“百威淡啤酒”显得有些走样。布斯公司难道真的认为啤酒的老主顾对这些骗人的把戏不屑一顾吗？是的，他们会这样认为，但“百威”迟早也会走上“米勒”和“库尔斯”的老路——开始走下坡路。

当两个品牌标上同样的名字时，在消费者心目中它们是联系在一起的，因此，你必须两者都加以测试。麦肯茨或许是百威淡啤酒的破坏者，但问题是，从长期来看，这会对百威品牌造成何种伤害？如果坐在BMW牌小汽车里的小伙子喝的是百威淡啤酒，那么坐在福特“布朗克”牌小汽车里的人还会喝百威吗？

第六节　逆向营销案例选

实行多样化，是美国经济发展的一个基本推动力量。在许多情况下，它是大多数公司采用的最主要的共同策略。进一步讲，多样化的强烈要求，存在于各种形势中。

在经营顺利时，公司要向新的方向扩张，以取得联合的共同优势和品牌名望；经营不善时，公司就要另谋生路。这两种策略，都是典型的自上而下的组织变动措施，而两者都常常出现问题。“经营顺利”时的策略会导致公司陷入所谓的线性扩张陷阱；“经营不善”就转入新领域的策略，会造成与线性扩张同样的许多问题。

爱芳公司就是后一种情况的实例。在其主要生意经营不善时，爱芳公司放弃了这方面的经营，买了两个香水公司。

一、经营状况陷入困境时

不幸的是，几个高层领导恪守“山穷水尽疑无路，柳岸花明又一春”这句格言。对于这一熟悉的格

言,他们有他们自己的理解。他们认为,一旦某项业务陷入困境,就应开展其它业务。

当几个精明人一直在为此事奔忙时,下层管理人员告诉董事会:市场销售不畅。他们无法指望再现丰收年景了,因为市场已经发生了变化,为共同获利采取的行动,却得了个"偷鸡不成,倒蚀一把米"的结局。

你将读到的下面这件事,是一个新情况。管理人员瞄准了更能获利的临近市场。当其他经理觉察到,由于部分高层管理人员的失误,造成了利润亏损,他们不得不开始精心地打他们自己的小算盘,所有这些,对于企业的主要生意来说,都不是好兆头。公司将失去大量的发展机会,而变成一种"收获"模式——付出的多,收入的少。

有时,你不得不正视生意衰退的现实。但除非你的生意是基于一时风行的时尚,没有一夜之间就消失的生意。进一步讲,当你追逐一个别人已经占据优势的新市场时,你就如同一只正在扑火的飞蛾。最好在已占据优势的主要生意的重大改进上进行投资。改变主题,会导致你错过近在眼前的绝好机会。

二、爱芳的拜访

爱芳公司就存在这样一些问题。化妆品上门推销的长期领导者——爱芳公司发现,当越来越多的此类产品由不太易于选购的百货商店,转移到非常易于选购的杂货店和连锁零售店时,生意就不太好做了。

最突出的问题是,家庭妇女不再是整天呆在家里,坐等爱芳小姐拜访了。当邮购样品风行并变得成熟起来时,美国逐渐失去了原有的一些对城镇居民直接推销的魅力。这也正是爱芳公司改变策略,开始经营超出香水范围、获利高达20亿美元的零售市场营销的原因之一。他们无法抗拒眼前的诱惑。在很短的时间内,他们就操纵了凯瑟琳·丹尼佛香水公司的一个零售机构和乔尔吉奥股份有限公司。几个月后,他们又兼并了帕夫姆斯·斯特恩公司。该公司生产了"佩里·埃利斯"女性香水,以及"奥斯卡·蒂·拉·伦塔"、"拉夫斯"、"范伦丁诺"男性香水。

这一逻辑无懈可击,爱芳公司转向"设计师香水",并通过百货商店经销。在董事会上,或许这会被认为并不难以推销,因为呆在家里的妇女越来越少,他们都在外工作,而妇女已有了比以前更多的可自由支配的收入。而且市场前景也很有利。正如爱芳美容集团领导人詹姆斯·普雷斯顿在报告中指出的,"在20世纪末期,哪能找到税前利润为13%——16%,而又有股票收益的买卖呢?"

假如你被任命为爱芳公司负责市场营销的新任经理,你将如何采取措施呢?你的分析将从何处入手呢?

三、面临的问题

你的任务相当艰巨。首先,爱芳公司的新竞争对手——埃斯蒂·劳德和卡尔文·克莱因都是领导新潮流、做时尚生意的老手;其次,近年来,"设计师香水"的市场销售已经不畅;第三,超出爱芳经营范围的"设计师香水"品牌方面的促销和广告的类型,爱芳公司的惯例截然不同,其神奇与狂想已与其耗费达到了同样的高度。

显然,要想成功地完成这么艰巨的任务,必将会费大量精力。当这一切正在实行的时候,将对你的主要生意产生怎样的影响呢?因为爱芳公司的化妆品生意,是他们生意的绝大部分,所以这是一个非常重要的问题。近年来,爱芳公司已失去了不少市场,其化妆品市场占有率已从12%降至8%,降低了33%。

不管新香料产品提供了什么机会,我们认为,要首先把注意力放在主要生意——美容产品上。你将从哪入手呢?如何才能找到推进主要生意的战术呢?

四、"爱芳"是什么

显然,"爱芳"一词已在潜在顾客的头脑中有了些印象。既而,人们就会提出这样一个基本问题:"'爱芳'是什么?"或者更准确地讲,"'爱芳'是一个产品名称呢,还是一个销售渠道的名称?"显然,爱芳公司兼而有之,但更核心的问题又将被提出:"爱芳"公司更多地是被看作生产厂家呢,还是一个销售渠道?"

你可以推测爱芳公司仍然是那种著名的表达方式——"叮咚,爱芳小姐来拜访"的总体感觉。因为爱芳公司已成为甚为别致的美容和装饰品的象征,所以,你可能感觉爱芳公司更像销售渠道,而不是制造公司。或许你是对的。爱芳公司提供了居家在外购买美容品的机会。

我们暂且把爱芳公司视为销售渠道。幸运的是,这也正是爱芳公司的独到之处。你能够选购各种品牌的香波,但只有"爱芳"这一个品牌能订到,并且能送到你家中。如果你的感觉是正确的,那么你的战术就得建立在广告爱芳销售渠道,而不是广告爱芳产

品上。这种广告,将使你这一销售渠道变得更加重要。爱芳小姐一旦走上门来,就能卖掉不少各种各样的化妆品。使你获最大利润的买主或许就出现在他们当中。如果消费者对爱芳公司有什么印象或感觉,那一定是由于爱芳小姐的缘故。不管怎么说,她代表这个公司。

关键的问题是,如何选定爱芳小姐,如何增强她们所代表的公司的吸引力,以使潜在顾客有理由追寻爱芳销售渠道。显然,这方面的工作做得越好,增加顾客购买爱芳小姐美容产品的百分率的机会就会越多。

五、竞争状况

战术是进行竞争的关键手段,假如说爱芳公司有一个销售渠道,那么,爱芳公司的竞争对手又是谁呢? 有哪些其它销售渠道与爱芳公司竞争呢?

有两个主要的竞争对手:

1. 百货商店。不在乎价钱的妇女会去百货商店,与制造商代理人商讨和选择定做的化妆品。

2. 杂货店。在乎价钱的妇女会去大众分销批发店,挑选她们所需要的物品,而不会要求其它服务。

第三个销售渠道就是爱芳公司。爱芳公司提供了便利。女士们可以给爱芳公司销售代表打电话,或者可以看爱芳公司的产品目录来挑选她们所需要的物品,爱芳公司再寄给她们。

从爱芳公司市场占有率的下降来看,另外两个销售渠道赢得了这场竞争的胜利。如果爱芳公司,想重整旗鼓的话,就必须找出百货商店与大众营销商两者之间的区别及各自的优势所在,然后,以自己的销售渠道提供这样一些美容服务,即以百货商店与顾客商讨的方式,以接近于杂货店的销售价格,为顾客提供服务。

下面这两条建议,实际上是同一战术措施的两个方面。

①爱芳个人美容代表

这种方法要求爱芳小姐做为与产品目录分销人员和处理订货人员相对的"个人美容代表"。

显然,在为这一角色做广告、建立其知名度时,培训是一个主要问题。(这一部分是推行"个人美容代表"战术的策略。)因为提供的产品繁多、色泽各异,可以想象这些化妆品在消费者的心目中,会造成怎样的混乱。"个人美容代表"方法,能够说服这一问题。

②爱芳美容电脑

这一方法与"个人美容代表"相联系,是能够使爱芳小姐变成真正的个人美容代表战术的一个新成分。

你可以考虑用"美容电脑"来装备最大的产品代理商。对于像皮肤类型和头发颜色这类问题进行编程,这个小小的计算机就能够协助"个人美容代表"在为顾客选择化妆品时,能够保证使她们达到"从未如此动人"的效果。实际上,"美容电脑"可以是与主机或区域性微机,通过电话线相连接的一个计算机终端。另外,"美容电脑"除了可以协助爱芳小姐外,还能够成为有助于推销这一渠道的、有力的广告方式。(这个广告战术将推进其商业战略。)实质上,"美容电脑"使爱芳小姐成为美容顾问,而不再是一名推销员。

你会发现,"美容电脑"已在爱芳公司投入使用。这并不奇怪,因为这是个显而易见的构想。问题只是是否将它付诸实施。换句话说,把这一战术变成实际策略,需要充足的时间和雄厚的财政实力。这才是这一构想能否付诸实施的问题所在。

经过反复思考,爱芳公司的高层主管正是陷入了进退两难的境地。公司错误地在"设计师香水"上耗费大量投资之后,现在正在寻求投资于新技术和培训上的另一种完全安全的投资项目。

董事会里的某些人可能会问,公司怎么能指望以有限的资源,同时投资于两项活动呢?爱芳公司在新的零售方面的努力,可能会在招致严重问题和陷入一些困境的情况下进行,但如果这些忧虑只是在公司主管人员的脑海中匆匆闪过的话,那么,爱芳公司很可能又会丧失新发现的市场营销机会。

第五章　企业的多角化经营战略

适应外部环境是企业生存发展的前提。随着市场需求的不断变化，在群雄角逐日趋激烈的竞争局势下，如何选择、运用正确的经营战略与策略，以保证企业稳步发展，并立于不败之地，是中外企业界高度重视的问题。近年来，多角化经营在我国得到了初步应用，而且发展迅速。因此，多角化经营理论与应用的研究具有积极的现实意义。

多角化经营，就是企业尽量增大产品大类和品种，跨行业生产经营多种多样的产品或业务，扩大企业的生产经营范围和市场范围，充分发挥企业特长，充分利用企业的各种资源，提高经营效益，保证企业的长期生存与发展。

第一节　多角化经营的分类

企业多角化经营的形式多种多样，但主要可归纳为以下四种类型：

1. **同心多角化**(Concentric diversification)。指企业利用原有的生产技术条件，制造与原产品用途不同的新产品。如汽车制造厂生产汽车，同时也生产拖拉机、柴油机等。同心多角化经营的特点是，原产品与新产品的基本用途不同，但它们之间有较强的技术关联性。

2. **水平多角化**(Horizontal diversification)，也称为横向多角化。指企业生产新产品销售给原市场的顾客，以满足他们新的需求。如某食品机器公司，原生产食品机器卖给食品加工厂，后生产收割机卖给农民，以后再生产农用化学品，仍然卖给农民。水平多角化经营的特点是，原产品与新产品的基本用途不同，但它们之间有密切的销售关联性。

3. **垂直多角化**(Vertical diversification)，也称为纵向多角化。它又分为前向一体化(Forward diversification)和后向一体化(Backward diversification)前向一体化多角经营，是指原料工业向加工工业发展，制造工业向流通领域发展，如钢铁厂设金属家具厂和钢窗厂等。后向一体化多角经营，指加工工业向原料工业或零部件、元器件工业扩展，如钢铁厂投资于钢矿采掘业等。垂直多角化经营的特点，是原产品与新产品的基本用途不同，但它们之间有密切的产品加工阶段关联性或生产与流通关联性。一般而言，后向一体化多角经营可保证原材料、零配件供应，风险较小；前向一体化多角经营往往在新的市场遇到激烈竞争，但原料或商品货源有保障。

4. **整体多角化**。指企业向与原产品、技术、市场无关的经营范围扩展。如美国国际电话电报公司的主要业务是电讯，后扩展经营旅馆业。整体多角化经营需要充足的资金和其它资源，故为实力雄厚的大公司所采用。例如，由广州白云山制药厂为核心发展起来的白云山集团公司，在生产原药品的同时，实行多种类型组合的多角化经营。该公司下设医药供销公司和化学原料分厂，实行前向、后向多角化经营；下设中药分厂，实行水平多角化经营；下设兽药厂，实行同心多角化经营；还设有汽车修配服务中心、建筑装修工程公司、文化体育发展公司、彩印厂、酒家等实行整体跨行业多角经营。

除了上述分类之外，西方学者鲁梅尔特(R. R. Rumelt)采用专业比率、关联比率、垂直统一比率等三个量的标准和集约——扩散这一质的标准，将多角化经营战略分为垂直型、专业型、本业中心型、相关型、非相关型五种类型。

一、专业型战略

企业专业化比率很高(在95%以上者)，称为专业型多角化战略，这是把已有的产品或事业领域扩大化的战略，如超级商场分化而来的为自我服务廉价商店、小型零售店、百货店等。

二、垂直型战略

某种产品的生产，往往只取从原材料生产到最终产品销售整个系统中的一个阶段，而每个阶段都有其完整的生产体系。垂直型战略就是或向上游发展，或向下游渗透。如一个轧钢厂生产各种钢材。采取垂直型多角化战略，进一步向上游发展，投资发展炼钢、炼铁，甚至采矿业。

三、本业中心型战略

企业专业化比率较低的多角化战略(在70%～95%之间),称为本业中心型战略。即企业开拓与原有事业密切有联系的新事业而仍以原有事业为中心的多角化战略。

四、相关型战略

企业专业化比率低(低于70%),而相关比率较大的多角战略,一般来讲,多角化战略的核心是经营资源。实行相关型多角化战略就是利用共同的经营资源,开拓与原有事业密切相关的新事业。

五、非相关型战略

企业相关比率很低,也就是企业开拓的新事业与原有的产品、市场、经营资源毫无相关之处,所需要的技术、经营资源、经营方法、销售渠道必须重新取得。

第二节　多角化经营的作用及理论依据

企业运用多角化经营战略,可以起到以下几方面重要作用:

1. 分散风险,提高经营安全性。商业循环的起伏、市场行情的变化、竞争局势的演变,都直接影响企业的生存和发展。例如,某企业的生产经营活动仅限于一类产品或集中于某个行业,则风险性大。所以,一些企业采用了多角化经营。如,生产耐用消费品的企业兼营收益较稳定的食品加工业,以分散风险,增强适应外部环境的应变能力。

2. 有利于企业向前景好的新兴行业转移。由于新技术革命的影响,陆续产生了一些高技术新兴产业。企业实行多角化经营,在原基础上向新兴产业扩展,一可减轻原市场的竞争压力,二可逐步从增长较慢、收益率低的行业向收益率高的行业转移。例如,美国泰克斯特龙公司,在50年代是一家纺织企业,因为纺织业资本收益率低,且易受经济萧条的影响,故转向其它行业投资,逐渐变为混合型大公司。1967年,该公司达到了从原资本收益率5～6%提高到20%的目标。

3. 有利于促进企业原业务的发展。不少行业有互相促进的作用。通过多角化经营,扩展服务项目,往往可以达到促进原业务发展的作用。位居日本印制业首位的大日本印刷公司,在继续经营印刷业的同时,把业务扩展到包揽国际体育会议筹备、承办全国性产品展览、代客市场调查、情报服务等方面。这些新业务离不开印刷。这些新业务,不仅提供了年递增率10～20%的收入,而且使公司原需补贴的一些印刷部门扭亏为盈。

多角化经营的理论依据,目前未见专门的论述。从管理理论的发展历史来看,50年代企业运用多角化经营,主要出于分散风险的动机和谋求稳步发展的需要,是企业经营行为的自然发展。至60～70年代,它与近代管理理论中的系统学说和权变学说有密切关系。

系统学说认为,企业是一个以人为主体,由物资、机器和其他资源在一定目标下组成的开放系统。它受环境的影响,也影响着环境。它与顾客、竞争对手、供应者、政府及各种机构都有一种动态的相互作用。因此,企业应通过制定目标,进行计划、组织和控制等必要的活动来积极适应环境,从而实现追求的目标。企业实行多角化经营,就是通过扩展经营范围来避免环境的不利影响或寻找发展机会,以适应外部环境的一种重要战略。

权变学说强调环境、管理观念和技术及两者之间的相互作用关系(权变关系),认为现实世界中没有万能的管理理论。按照权变学说,企业应对复杂多变的环境进行分析,在不同的情况下运用不同的办法,以变应变,提高管理效率,在适应环境的前提下谋求发展。权变学说对企业组织结构设计的影响最大。西方管理学者赫尔里格尔和斯洛克姆在1973年发表了《组织设计:权变研究方法》一文,提出四种类型的组织形式,其中第一类就是适应迅速变化的市场环境,以不同工艺生产各种不同产品的企业组织机构,因此可见,在60～70年代西方国家盛行的多角化经营,与同期创立和迅速发展的权变学说有紧密的联系。

进入70年代后,企业面临的环境比过去更为复杂、多变和险峻,制定企业发展战略也更为必要。战略管理理论认为,企业必须对环境的长期变化趋势进行分析预测,从长远利益和全局考虑和制定发展战略,明确相对稳定的主攻方向,组织和协调内部力量,才能增强自我发展和竞争能力,保证企业生机勃勃、长盛不衰。多角化经营具有战略的属性,所以,战略管理理论常被中外企业用于指导多角化经营战略的制定和实施。

第三节　企业实行多角化经营的条件

企业能否成功地运用多角化经营战略，达到分散风险、提高投资收益率的目的，关键是能否准确分析外部环境和正确评价内部条件。

一、企业实行多角化经营的外部环境

企业实行多角化经营的外部环境主要表现为：

1. 社会需求的发展变化。社会生产力的发展促进了人们消费范围扩大和消费欲望增长，社会需求呈现多样性的发展趋势。任何产品都有其经济寿命周期，企业原有产品将逐渐被市场淘汰，社会需求多样化发展给予企业新的市场机会。这些外部原因迫使或诱使企业不断开发新产品，扩展经营范围，以多角化经营满足社会需求日益增长的需要。

2. 新技术革命对经济发展的作用。新技术不断发明并用于生产领域，导致新工艺、新材料、新能源和新产品层出不穷，同时也为企业多角化经营提供了物质技术基础。性能更优越的新产品逐渐替代原产品，新兴工业不断兴起，使许多企业在经营原产品的同时，逐渐向高附加价值、前景较好的新兴产业发展。例如，在日本出现了钢铁公司研究生物技术、食品企业兼搞机器人开发、纺织企业同时制造干扰素、钟表工业生产计算机的多角化经营。

3. 竞争局势的不断演变。社会需求增长和新技术革命的影响，使企业外部环境发生了深刻变化。原生产企业扩大生产规模，新厂家加入竞争行列，企业经营手法不断变革，都使市场竞争日趋激烈。兵无常势、水无常形，守业必衰、创新有望。面对险峻的竞争局势，不少企业以变应变，扩展经营业务，以谋求在竞争中立于不败之地。

二、企业实行多角化经营的内部原因

企业实行多角化经营的内部原因主要有：

1. 企业资源未能充分利用。企业资源包括资金、人力、技术、设备、原材料等有形资源，还包括信誉、销售渠道、信息等无形资源，充分利用过剩资源以提高经济效益，是企业采用多角化经营的诱发动机之一。比如，企业拥有的资金超过原经营业务的需要，便可能向市场前景好的新兴产业投资。有的研究人员归纳了利用过剩资源发展多角化经营的类型：第一类是废弃资源再生型，如化肥厂利用废渣生产水泥、自行车厂用链条冲压边角料生产铁皮暖瓶壳等。第二类是闲置资源利用型，即利用闲置的设备、劳力、技术力量，开拓新的经营项目。如工业企业利用其多余的劳动力开办生活服务公司等。第三类是资源优势引伸型，如军工企业利用其技术设备优势发展民品生产，企业以市场信誉高的厂牌、商标或顺畅面广的销售渠道开拓新的经营范围等。

2. 企业本身具有拓展经营项目的实力。具有资金、技术、人才优势的大型企业或企业集团；实力雄厚、目标远大，出于对长远利益的主动追求，高附加值的新兴行业便常成为这些企业发展的主要对象。这也是多角化经营战略多被大型企业所运用，中小型企业多采用集中化经营战略的基本原因。

此外，企业家的个性也会对经营战略的选用产生重要影响。由于企业高层领导对发展战略的选择有决策权，因此敢于开拓、富有创新精神的企业家，采用多角化经营战略的可能性较大，而稳健慎重的企业家采用集中化经营战略的可能性较小。

近年来，值得注意的一个动向是过去企业之间的竞争是同一行业内企业之间的竞争，而现在都发展成行业之间的竞争了。80 年代具有代表性的是办公室自动化领域，引起了电器行业与办公用机器行业间激烈的角逐，挤进来的就有录相机行业、照相机行业、复印机行业、传真通讯行业、办公用机器行业等。这样就会诱发多角化战略的实施。

第四节　多角化经营的发展趋势

根据调查，在经济发达国家，多角化率高的企业一般为批发业、小卖业、运输业、通讯业，实行多角化的企业一般是向不动产业和服务领域发展。另外，向日常生活消费品领域发展的企业要远远多于向生产资料领域发展的企业。如从食品工业向医药用品、快餐店、旅馆等生活领域扩展，从纤维工业向服装业，人造毛革、医药用品等领域扩展；从化学工业向化妆品、家庭用品、绿化事业等领域扩展。

多角化战略的另一个动向是专业型企业数大幅度减少，而垂直型企业和相关型企业增加较多。在美国非相关型大型联合型企业的增加引人注目。

总之，日、美两国的大企业，从整体上看，都有实行更高度的多角化战略的倾向，但在变化方向和变化程度方面还存在较大的差别。因为，在 60 年代到 70 年代期间，日本经济处于高度增长期，日本大企业即便不实行高度多角化战略也能得到充分发展。美国则正处于稳定增长期，为了使经济尽快从低增

长期摆脱出来,争取更快的发展和更好的经济效益,实施高度多角化战略是必要的。

近年来,实行多角化战略的企业,出现的重要课题是如何进一步打入国际市场。不仅是通过贸易打入国际市场,而是在海外投资设厂。但是,实行国际多角化战略是一项艰巨而复杂的事情,风险也很大,在实施前需要进行严格的、科学的可行性研究。

在当前国际市场存在激烈竞争和经常爆发贸易摩擦的情况下,采取国际多角化战略是一条重要的出路。实行企业国际多角化,一般采取分阶段战略。

第一阶段,在国外设立办事处或代理店,作为发展的据点。以便及时收集海外的市场信息,培训适合在海外工作的国际型人才。

第二阶段,设置海外销售公司,加强在国际市场上的商品推销活动,在国际上树立本公司的企业形象,研究并确立海外经营廖窍。

第三阶段,建立海外生产工厂,在海外设厂是一项很复杂的工作,要根据建厂所在国的政治、经济、技术、法律、市场、社会文化等因素来确定,并要视具体情况决定采取独资或者合资等形式。

第四阶段,分国家建立生产工厂,使企业形成跨国公司。

第五节　国外大企业的多角化经营

一、多角化经营的背景

资本主义经济发展史上,大企业实行多角化经营可以追溯到 20 世纪 30 年代,当时为应付不景气的局面,一些大公司向更有赢利的行业转移。例如,专门生产重型器材的美国通用电气公司转向电气设备和家用电器制造。战后,随着资本主义商品经济的高速发展,竞争日益激烈,生产进一步集中化,企业大批合并同时,科学技术的新发展引起了一系列新产品、新部门的出现,一些大企业纷纷向新部门投资。与此相联系,企业日益向多角化经营的方向发展。例如,美国通用汽车公司主要生产汽车,同时也制造柴油机、工业设备、家用电器、电机和铲土机等产品,还制造飞机、飞机发动机、洲际导弹、潜水艇、宇宙飞船,产品约达 300 种,美国钢铁公司除生产钢铁外,还经营化工、环保设备,以至饭店。据美国联邦贸易委员会调查统计,1969 年制造业 200 家最大公司中,181 家的产品平均有 33 个种类,按经营部门计算,平均每家为 20 个产业部门生产。日本的大企业多角化经营也是很盛行的。如神户造船厂除了造船、修船外,还制造钢铁结构物、锅炉、核电站设备、炼油设备、化工设备、交通工具及航天设备等,三菱重工业公司的机械产品达 73 种之多,小至收款机,大至核电站成套设备。

二、实现多角化经营的主要途径

①通过企业合并实现经营多角化。在市场经济条件下,激烈的竞争,造成了优胜劣汰,推动了企业联合,企业合并成为一种自然经济现象,许多大企业通过合并或兼并的形式来发展多角化经营。如,美国国际电话电报公司于 1920 年创办,主要经营电讯业务和制造电讯器材,60 年代以来,它合并了 50 多家与电讯无关的公司,该公司在 1965 年购买了阿维斯公司,这是一家出租汽车的企业,此后,又购买了汽车旅游旅馆、速记打字学校、一家附有出版部门和一所文具用品厂的广告公司;1967 年买进了一个稍为陈旧的旅馆系统;1968 年,又购买了一家玻璃、陶瓷企业和一家在加拿大有许多森林的纸浆工厂;同年,又购买了最大的一家面包厂,此后,又购买了供应集体单位的饭馆行业。再如,1953 年创办的利顿工业公司,该公司经营电子工业。60 年代,又不断买进具有最新技术的一些企业,而且把它的兼并扩大到造船、起重机械、机器制造、造纸、出版等其他领域。

②向新部门投资,建设新工厂。随着新技术的发展,大企业利用自己的资金、技术优势,特别注重向新部门投资,建新工厂,以此发展多角化经营。如日本的日立公司,1910 年创立时,是为矿山服务的电机修配厂,它以实现电气机械国产化为目标。70 多年来日立公司不断开发最新的尖端技术,逐步发展为制造重型电机、家用电器、电子计算机、电子器件、物理化学仪器、测算器、通讯机械、工业机械,车辆等产品的综合性重型电气机械制造企业。日立公司 1955 年正式进入家用电器部门;1958 年开始建成了成批生产电冰箱的车间;1969 年,日立首先成功地批量生产了全晶体管式彩色电视机,1967 年在世界上首先研制成功干式回路空调机,1978 年磁带录像机投入生产。同时,在 1965 年以后,日立致力于集成电路和大规模集成电路的开发,1967 年完成了集成电路的批量生产体制,1968 年建立了计算机主机生产厂。日立如今已发展为拥有 450 家子公司、孙公司的巨大的企业集团。

此外,应特别指出的是,国外大企业的多角化经营是以高度发展的股份制度为前提的,股份制既能

使资本迅速地实现集中，又能使资本迅速地由一个部门转移到另一个部门。大企业的联合或兼并就是在股份形式上实现的。向新的产业部门投资大都也是以股份的形式。因此，可以说，股份公司是企业实行多角化经营的重要组织形式。

三、与多角化经营相适应的企业体制

由于大型企业向经营多角化发展，使企业的生产过程、工艺技术、销售方法和原材料购买等发生了变化。经营范围广泛，工厂地区分散，原来的集权式的职能部制的管理体制已不适应。于是与企业经营多样化相适应，出现了分权化的事业部制的管理体制，企业按产品类别或经营部门分别成立若干事业部，事业部类似分公司，各事业部分别有各自的下属工厂、派出机构，形成从产品试制到生产、销售、收支等统一经营的独立核算的实体。事业部负责人全权处理该事业部的一切事务，生产什么，生产多少，总公司不加干预。各事业部之间通过市场竞争的关系进行协作。企业的最高管理机构只保留人事决策、财务控制、规定价格幅度、监督等大权，并用利润指标对事业部进行控制。日本的日立公司在管理体制上实行的是以工厂为利润中心的事业部体制。整个公司的流动资金、固定资产等全部分配到各个工厂，销售、生产全部分配给各工厂，各工厂各自独立核算盈亏，谋求增加利益的责任全在于各个工厂，从而有利于调动工厂的生产经营积极性。

分权的事业部制使公司的经营多角化和下属事业部生产经营的专业化达到了统一，即保持了大企业多角化经营的优势，又便于组织专业化生产。经营多角化造成了分权的管理体制，分权制又进一步促进了经营多角化的发展。

第六节　登喜路公司的多角化经营战略

一提起“登喜路”(Dunhill)，人们自然就会想起名牌的登喜路香烟。昔日，英国登喜路公司曾以登喜路香烟名扬全球，就连英国前首相邱吉尔先生也挡不住它的诱惑。但是，好景不长，70年代以来，随着生活水平的提高，发达国家人们对健康的关心越来越殷切，加之政府严厉、持久的戒烟措施和不断增加对戒烟场所的限制，使发达国家的香烟消费量连年下降。据统计，自70年代末以来，发达国家香烟消费量年均下降1.24%。这股日趋高涨的全球性戒烟浪潮无疑给烟草商们以巨大的冲击。

为了提高企业适应市场的能力，分散风险，改变对香烟的过分依赖，这家成立于1907年的老牌公司走向了以烟为主，多种经营的道路。开始时，他们把业务扩展到与香烟密切相关的打火机以及烟灰缸等烟具产品上。但因这些产品系香烟的配套产品，市场容量有限，而且受到日渐萎缩的香烟市场的影响，所以，难以扭转给企业带来的冲击。

随后，他们进行了一系列的市场调查，发现那些已经戒了烟的绅士们非常怀念“登喜路”，而这些人又极为讲究衣着。为此，善解人意的登喜路公司投其所好，开发生产了名贵高档的登喜路牌男西装。投放市场后，倍受欢迎，尤其是那些戒烟的绅士们对“登喜路”西装特别青睐。这对昔日的瘾君子们而言，无疑是一种心理慰藉。现在，名贵气派的登喜路西装风靡世界，以致于日本好多人认为登喜路公司只是一家专门生产高级男装的公司。

通过开发高档登喜路西装，使登喜路公司认识到，自己产品的市场在那些追求绅士风度的男性当中，应该让这些人以吸登喜路烟，穿登喜路西装，用登喜路商品为美、为荣。然后，通过这些登喜路绅士带动一批追随者。为此，他们制订了一个新的经营策略：坚持为男性提供塑造绅士形象的产品。公司的一切生产经营活动都围绕着这一内涵进行。同时，他们还决定今后开发的一切产品，都用登喜路这一名牌商标。从此，登喜路牌男用别针、手表、手提箱、文件包等男性日用品相继问世。

同时，公司还加强广告宣传，强调登喜路产品的特点是老牌、名贵、耐用，具有阳刚之气，是那些追求塑造绅士风度的男性的理想选择。目前，登喜路公司在欧美和日本等国赢得了大批追随者。因为，不管你吸烟与否，一个现代绅士的穿戴和日用品都可以包括在登喜路这个世界名牌之下。

由于成功地进行了多角化经营，塑造了千万个登喜路绅士，登喜路公司顽强地度过了因国际香烟市场萎缩而带来的重重难关。目前，香烟占公司的销售额已从70年代的90%降至现在的50%以下。

第六章　企业投资组合计划

第一节　企业投资组合分析

企业的营销活动大部分都涉及资金和盈利的问题。正因为如此，投资在企业营销活动中处于特殊地位。首先，营销活动中所涉及的各种因素，如产品、销售渠道、促销策略和定价等，它们相互之间在经济要求方面往往是矛盾的、不平衡的，只有通过资金的综合平衡和效益分析，把它们综合起来进行调整、平衡，才能形成一个统一的营销策略。其次，企业市场营销因素组合可以形成各种经营方案。合理方案的优选，应从多方面衡量、评价。但其中最重要是看其占用资金和实现盈利的多少，这就与投资问题有关。另外，产品作为企业经营的主要对象，企业要根据市场的变化，对已提供市场的产品，按产品市场寿命周期制定相应措施，作出发展、维持现状、收缩或淘汰、退出市场的不同决策，并在此基础上确定产品的生产量和销售指标。同时要对新产品开发和投放市场的时机作出决策，以适应市场的需要。这些同样需要资金的保证。

西方企业把投资问题与经营决策紧密的联系在一起，对重大的经营活动都要进行认真分析，论证其投资的必要性、可能性和经济效益，并在此基础上分配资金、决定投资。这就进行了可行性研究。可行性研究在企业经营决策中的应用，是西方企业业务投资组合计划的具体反映。它是在对企业外部环境和内部条件进行调查研究、分析企业面临的发展机会和挑战的前提下，明确企业当前和未来的经营方向，提出希望达到的目标，在需要与可能的基础上，研究制订可行的经营方案。可行方案应该有多个不同的组合，以便比较和进行全面评价，并从中选择一个满意方案。在对方案进行评价和选择时，需要运用投资分析的概念和方法。一旦决策既定，即应付诸实施。为此，要落实到有关责任部门和人员，制订实施的规划和期限要求，形成指导企业整个生产经营活动的计划。

以产品投资组合计划为例，西方企业广泛运用产品寿命周期法和盈亏分析法来确定产品的投资组合计划。产品寿命周期是指产品从进入市场到退出市场所经历的时间。在这个时期内，产品要经过四个阶段，即投入期、成长期、成熟期、衰退期。根据产品所处的不同阶段，采取不同的营销策略，并相应地做好财务计划，保证资金及时、合理的投入。

在投入期，产品的市场需求量少，产量低，成本高。为了使用户了解产品，需要花费较多的广告推销费用。随着生产规模的扩大，需要扩充流动资金，增添设备。这一阶段的产品是投入多、产出少，企业获利少，甚至可能亏本，需要筹措一定资金给予支持和保证。

在成长期，随着市场扩大，产品产量迅速增长，成本、价格会下降，企业能开始获利。但为了适应市场成长、扩大批量，企业还要继续投入设备和流动资金。因此，仍需要较大量的资金投入。有的企业不得不以贷款来维持成长。

在成熟期，市场成长速度放慢到有所下降，生产量的增长缓慢，市场占有率相对稳定，已不再需要新的投资，产出大于投入。这是该产品获利的黄金时代。

在衰退期，市场需求、销售额和利润速度下降。市场上已有新的替代产品出现，逐步取代原有产品。这时虽不需要新的投入，但产出有限，已不是企业主要收入来源。

因此，企业能否有效地掌握投入资金的对策，取得好的产品资金效果，提高资金运营效率，是一个大的战略问题，也是企业业务投资组合计划的任务。

多产品的生产企业，要正确地决定资金投入对策，还必须研究产品结构，研究企业各种产品的投入、产出、创利与市场占有率、市场成长率的关系，然后才能决定对众多产品如何分配资金。这是企业产品投资组合计划必须解决的问题。企业组成什么样的产品结构？总的要求应是各具特色，经济合理。因此，需要考虑以下因素：(1)服务方向；(2)竞争对手；(3)市场需求；(4)企业优势；(5)资源条件；(6)收益目标。

在如何评价和确定企业的产品合理结构，并与投资决策相结合的问题上，西方各国企业的领导者和经营管理学者进行了许多研究，形成了不少流派的理论和方法。从企业实用性考虑，美国波士顿咨询集团的研究人员提出的四象限评价法较为直观和实用。有关四象限法的分析和做法，在本书已有介绍，这里从略。我们关心的问题，是对有众多产品的企业来说，如何根据各个产品的地位和趋势决定取舍，区别急缓，分配资金，制定合理的产品投资组合计划，使企业有限的资金得以有效地分配和使用，以取得最佳的资金效益。因此，企业经营战略，从一定的意义上讲，也就是资金分配的战略决策。企业业务（产品）投资组合计划的作用，就是引导企业把有限的资金集中使用于所选择的项目。

如何正确评价、决定企业是否进入某项新业务，以及正确地决定对各个事业部的资金分配额，就需要测定新业务活动的投资利润率。只有明确了投资利润率的各种静态和动态的决定因素和计算方法，企业才能对经营战略各个方面（包括业务投资组合计划）做出正确的判断和决策。

投资收益的分析评价方法很多，按其是否考虑资金时间价值，可分为静态法和动态法。前者是不考虑资金时间价值的分析评价方法。静态法中最基本的方法，有投资报酬率法和投资回收期法。

（1）投资报酬率法。它是通过计算平均每年净收益与平均投资额的比率，来进行投资决策的方法。其计算公式如下：

$$\text{投资报酬率}=\frac{\text{年平均净收益}}{\text{平均投资额}}$$

在选择投资方案时，应选择投资报酬率高或满意方案。

（2）投资回收期法。它是一种根据收回原始投资额所需的时间长短来进行投资决策的方法。其计算公式为：

$$\text{投资回收期（年）}=\frac{\text{原始投资额}}{\text{每年现金净流入量}}$$

现金净流入量包括由于投资使企业增加的盈利额和收回的固定资产折旧费。回收期越短，反映资金收回速度越快，在未来期内承担的风险越小。因此可用投资回收期的长短作为选择投资方案的依据。

静态分析法计算比较简单，但不精确。对短期投资方案作粗略评价时，此法简易实用。但国外常用的是考虑资金时间价值的动态分析法。

时间价值是资金的一个重要特性。把钱存入银行，可以获得利息而增殖。用于投资，可以获得利润报酬而增殖。随着时间的推延，资金的增值越大。因此，资金具有时间价值的特性。西方企业投资的资金来源，多数来自于资本市场或银行。企业只有在考虑资金时间价值的情况下，对投资或收益进行比较，才能得到正确的评价。所以，西方企业在做投资决策时，多采用动态分析法。

动态分析法很多，应用也很灵活，最基本的方法有：

（1）净现值法（Net Present Value 简称 NPV）。它是目前国外评价投资方案经济效益的最普遍、最重要的方法之一。净现值是指投资方案未来的净现金流入量的现值同它的原投资额的差额，可按如下公式计算：

$$NPV=\sum_{i=1}^{n}\frac{K_t}{(1+i)^t}-K_F$$

式中：i——贴现率；K_F——原投资额；K_t——t期的净现金流入量

当净现值大于零、等于零、小于零时，分别表示投资收益之现值大于、等于、小于投资额。凡净现值为正数，说明该方案的投资报酬率大于所用贴现率，表示方案可取；反之，则为不可取。净现值越大，说明投资的经济效益越好，在投资额相同的情况下，净现值最大的方案为最佳方案。

（2）内部收益法（Internal Rate of Return 简答 IRR）。内部收益率是反映投资获利最大可能性的指标，它是指投资方案在使用期内净现金流入量现值等于原投资额时的利率。可通过下式求出：

$$\sum_{t=1}^{n}\frac{K_t}{(1+r)^t}=-K_{\circ}$$

式中：K_t——t期的净现金流入量；K_F——原投资额；r——利率，也即内部收益率

只要计算出来的内部收益率大于投资贷款利率，则投资方案是可以接受的。显然，内部收益率越大，说明获利能力越强。

投资效益分析方法还有很多，这里不作专门介绍。在企业营销活动中，如何确定合理生产规模问题，不仅关系着投资的规模，也直接影响企业的经济效益。故合理确定生产规模是企业经营决策的重要问题。

企业合理的生产规模的确定，是在产品选型和市场需求已经确定和弄清的基础上，运用盈亏分析法，分析经济规模界限，然后再择佳确定的。无论是原有产品的调整或新产品的投放，都与投资效果有

关。

企业经济规模界限问题的研究，在西方国家尤为重视。它研究销售量与成本之间的演变关系，以盈亏平衡点为界，找出经济规模临界点和经济规模区间。企业在营销策略中，产品的售价是根据产品的市场寿命周期的不同阶段而相应变化的，而其成本也因产量的增减而随之变化。在一定的条件下，可以从它的演变关系中，找出较为理想的生产规模区间，即经济规模区间，从而可以防止产品生产的盲目性，避免投资无效益的严重后果。

经济规模区可以由下列公式求出：

$$P(X)\cdot X-c_v(X)\cdot X-F=0$$

式中：X——产品产销量；P(X)——单位产品销售价格数函；$C_v(X)$——单位产品可变成本函数；F——产品固定成本

上式一般为一元二次方程，其解必有两个实根 X_1 和 X_2，即盈亏临界点，两点之间即是经济规模区。

经济规模区的数学模型可用图 1－2 表示。

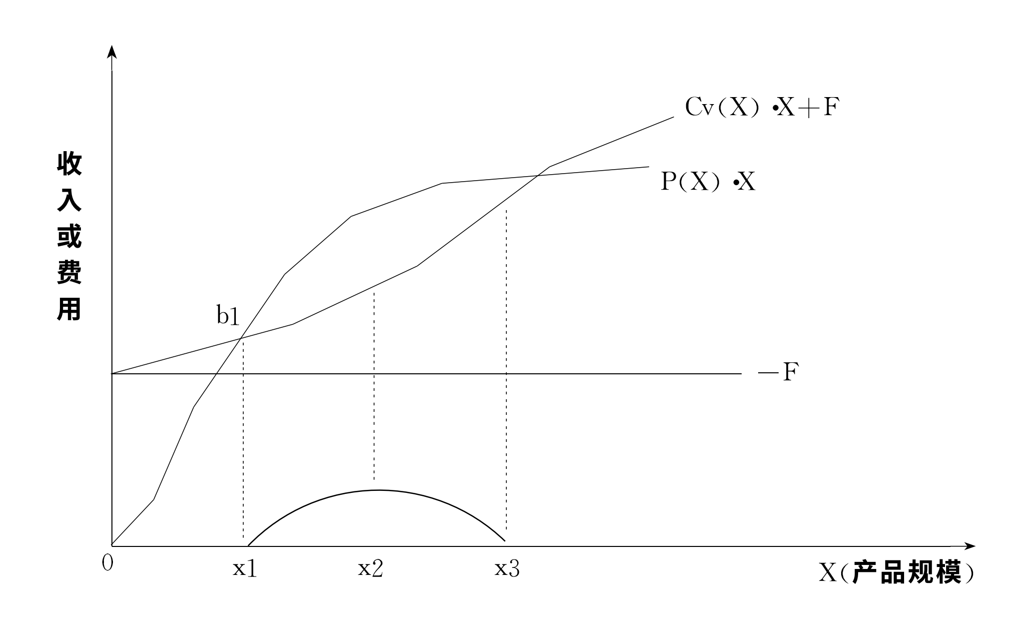


图 1－2　盈亏平衡分析示意图

由图可知，当产品规模小于 X_1 或大于 X_3 时，企业均处于亏损区。产品规模在 X_1 与 X_3 之间为经济规模区，X_2 为最大利润点，即最佳的生产规模。但有时因条件限制，不能达到这一理想产量，可以在这个经济规模区内选择合适的产量。

总之，企业经营活动与投资决策具有密切的关系，任何营销策略和产品方案的制订与选择都要通过投资分析与评价，相互配合，才能保证达到预期的效果。

第二节　波士顿咨询集团法

波士顿咨询集团法(又称波士顿矩阵、四象限分析法、产品系列结构管理法等)是由美国大型商业咨询公司——波士顿咨询集团(Boston Consulting Group)首创的一种规划企业产品组合的方法。

60 年代中后期，美国在经历了第二次世界大战后普遍的繁荣时期之后，进入了一个低速、缓慢增长阶段。多数企业面临的问题是：市场容量逐渐趋于饱和；市场需求变化大，产品寿命周期缩短；劳务费用上升，资金流动性差，使企业面临的经营不确定性与不稳定性增强；竞争加剧导致企业平均收益下降。而其中对跨行业，多种经营类型的企业影响最为显著。为了寻找其中原因，波士顿咨询集团对美国 57 个公司的 620 种产品进行了历时三年的调查，从中发现一个普遍规律，即市场占有有率高的公司，质量高，研究开发及促销费用占销售额的比重高，资金利润率也高；反之，市场占有率低的公司，资金利润率也低。而在差别较大的行业中，可能存在市场占有率低而收益高，或者市场占有率高而收益低的企业类型。

问题的关键在于要解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化，只有这样企业的生产才有意义。同时，如何将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去，以保证企业收益，是企业在激烈竞争中能否取胜的关键。

对于一个拥有复杂产品系列的企业来说，一般决定产品结构的基本因素有二个：即市场引力与企业实力。市场引力包括企业销售量（额）增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。其中最主要的是反映市场引力的综合指标——销售增长率，这是决定企业产品结构是否合理的外在因素。企业实力包括市场占有率，技术、设备、资金利用能力等，其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力。销售增长率与市场占有率既相互影响，又互为条件：市场引力大，销售增长率高，可以显示产品发展的良好前景，企业也具备相应的适应能力，实力较强；如果仅有市场引力大，而没有相应的高销售增长率，则说明企业尚无足够实力，则该种产品也无法顺利发展。相反，企业实力强，而市场引力小的产品也预示了该产品的市场前景不佳。

通过以上两个因素相互作用，会出现四种不同性质的产品类型，形成不同的产品发展前景：(1)销售增长率和市场占有率"双高"的产品群（明星类产品）；(2)销售增长率和市场占有率"双低"的产品群（瘦狗类产品）；(3)销售增长率高、市场占有率低的产品群（问号类产品）；(4)销售增长率低、市场占有率高的产品群（现金牛类产品）。

对于企业来说，如果能同时具有问号产品，明星产品和现金牛产品这三类，就有希望保持企业当前的利润和长远利润的稳定，形成合理的产品结构，维持资金平衡。

1. 基本原理与基本步骤

(1)基本原理。本法将企业所有产品从销售增长率和市场占有率角度进行再组合（如图 1—3）。在座标图上，以纵轴表示企业销售增长率，横轴表示市场占有率，各以 10%和 20%作为区分高、低的中点，将座标图划分为四个象限，依次为"问号（?）"、明星（★）"、"现金牛（¥）"、"瘦狗（×）"。在使用中，企业可将产品按各自的销售增长率和市场占有率归入不同象限，使企业现有产品组合一目了然，同时便于对处于不同象限的产品作出不同的发展决策。其目的在于通过产品所处不同象限的划分，使企业采取不同决策，以保证其不断地淘汰无发展前景的产品，保持"问号"、"明星"、"现金牛"产品的合理组合，实现产品及资源分配结构的良性循环。

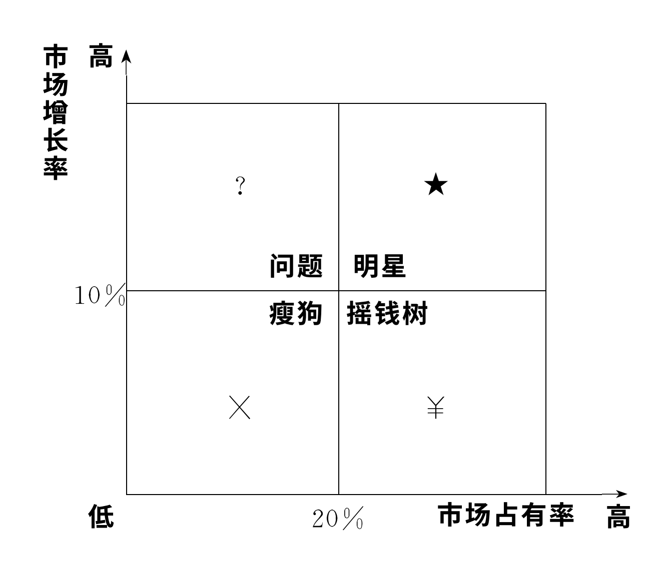


图 1—3

(2)基本步骤。

①核算企业各种产品的销售增长率和市场占有率。销售增长率可以用本企业的产品销售额或销售量增长率。时间可以是一年或是三年以至更长时间。市场占有率，可以用相对市场占有率或绝对市场占有率，但要用最新资料。基本计算公式为：

$$\text{本企业某种产品绝对市场占有率}=\frac{\text{该产品本企业销售量}}{\text{该产品市场销售总量}}$$

$$\text{本企业某种产品相对市场占有率}=\frac{\text{该产品本企业市场占有率}}{\text{该产品市场占有份额最大者（或特定的竞争对手）的市场占有率}}$$

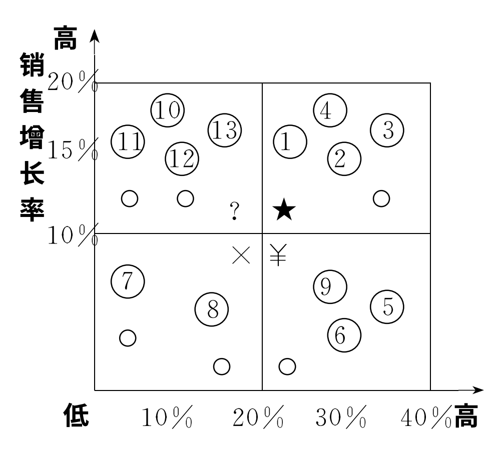


图 1—4

②绘制四象限图。参照原理图，以 10%的销售增长率和 20%的市场占有率为高低标准分界线，将座标图划分为四个象限。然后把企业全部产品按其销售增长率和市场占有率的大小，在座标图上标出其相应位置（圆心）。定位后，按每种产品当年销售额的多少，绘成面积不等的圆圈，顺序标上不同的数字代号以示区别。定位的结果即将产品划分为四种类型。

2. 各象限产品的定义及战略对策

波士顿咨询集团法对于企业产品所处的四个象限具有不同的定义（见图 1—4）和相应的战略对策。

（1）明星产品（stars）。它是指处于高增长率、高市场占有率象限内的产品群，这类产品可能成为企业的现金牛产品。其财务特点是具有一般水平的利润率和负债比率，但由于该类产品增长较快而显得资金不足，需要加大投资以支持其迅速发展。采用的发展战略是：积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位。发展战略以投入相对高水平的财力、人力资源为前提条件。因此，在这一象限内产品的设备投资增长可能要超过本行业平均增长率，尤其对销售增长率和市场占有率均在上升的产品更应如此。对明星产品的管理与组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。

（2）现金牛产品（cash cow），又称厚利产品。它是指处于低增长率、高市场占有率象限内的产品群，已进入成熟期。其财务特点是销售量大，产品利润率高、负债比率低，可以为企业提供资金，而且由于增长率低，也无需增大投资。因而成为企业回收资金，支持其它产品，尤其明星产品投资的后盾。对这一象限内的大多数产品，市场占有率的下跌已成不可阻挡之势，因此可采用收获战略：即所投入资源以达到短期收益最大化为限。（1）把设备投资和其它投资尽量压缩；（2）采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润，为其它产品提供资金。对于这一象限内的销售增长率仍有所增长的产品，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度。对于现金牛产品，适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。

（3）问号产品（question marks）。它是处于高增长率、低市场占有率象限内的产品群。前者说明市场机会大，前景好，而后者则说明在市场营销上存在问题。其财务特点是利润率较低，所需资金不足，负债比率高。例如在产品生命周期中处于引进期、因种种原因未能开拓市场局面的新产品即属此类问题产品。对问题产品应采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为明星的产品（如图 1—4 中的⑫、⑬）进行重点投资，提高市场占

有率，使之转变成“明星产品”；对其它将来有希望成为明星的产品则在一段时期内采取扶持的对策（例如图 1—4 中⑩、⑪）。因此，对问题产品的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中。对问题产品的管理组织，最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力，敢于冒风险、有才干的人负责。

（4）瘦狗产品（dogs），也称衰退类产品。它是处在低增长率、低市场占有率象限内的产品群。其财务特点是利润率低、处于保本或亏损状态，负债比率高，无法为企业带来收益。对这类产品应采用撤退战略：首先应减少批量，逐渐撤退，对那些销售增长率和市场占有率均极低的产品应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移。第三是整顿产品系列，最好将瘦狗产品与其它事业部合并，统一管理。

3．波士顿咨询集团法的应用法则

按照波士顿咨询集团法的原理，产品市场占有率越高，创造利润的能力越大；另一方面，销售增长率越高，为了维持其增长及扩大市场占有率所需的资金亦越多。因此，合理的产品发展与资金移动应如图 1—5 所示。这样可以使企业的产品结构实现产品互相支持，资金良性循环的局面。图 1—5 中实线为产品移动路线；虚线为资金移动路线。按照产品在象限内的位置及移动趋势的划分，形成了波士顿咨询集团法的基本应用法则。

第一法则：成功的月牙环。在企业所从事的事业领域内各种产品的分布若如图 1—6 显示月牙环形，这是成功企业的象征，因为盈利大的产品不只一个，而且这些产品的销售收入都比较大，还有不少明星产品。问题产品和瘦狗产品的销售量都很少。若产品结构如图 1—7 显示的散乱分布，说明其事业内的产品结构未规划好，企业业绩必然较差。这时就应区别不同产品，采用不同策略。

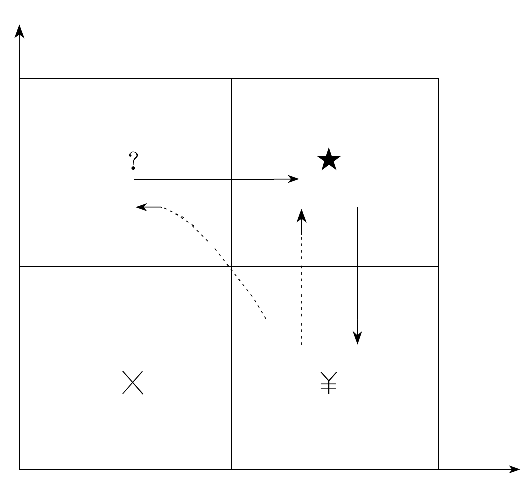


图 1—5

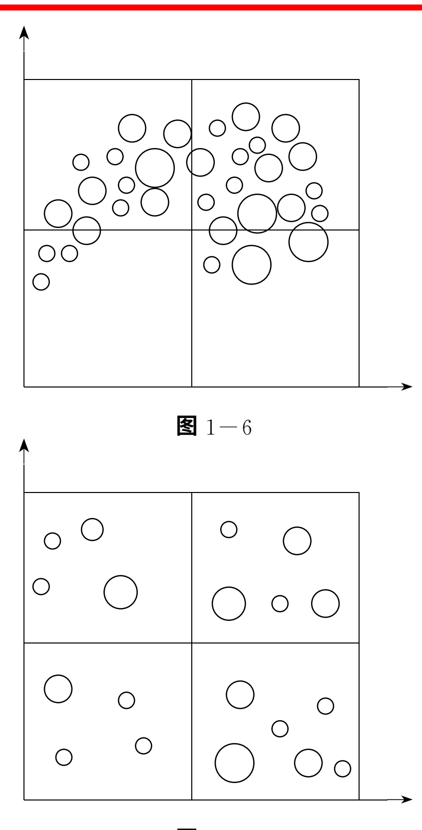


图 1—6

图 1—7

第二法则:黑球失败法则。如果在第四象限内一个产品都没有,或者即使有,其销售收入也几乎近于零,可用一个大黑球表示,如图 1—8。该种状况显示企业没有任何盈利大的产品,说明应当对现有产品结构进行撤退、缩小的战略调整,考虑向其它事业渗透,开发新的事业。

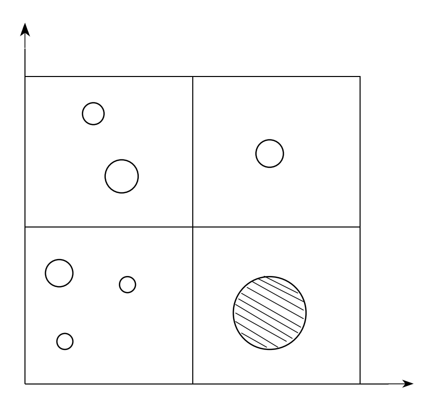


图 1—8

第三法则:东北方向大吉。一个企业的产品在四个象限中的分布越是集中于东北方向(如图 1—9 所示),则显示该企业的产品结构中明星产品越多,越有发展潜力;相反,产品的分布越是集中在西南角,说明瘦狗类产品数量大,说明该企业产品结构衰退,经营不成功。

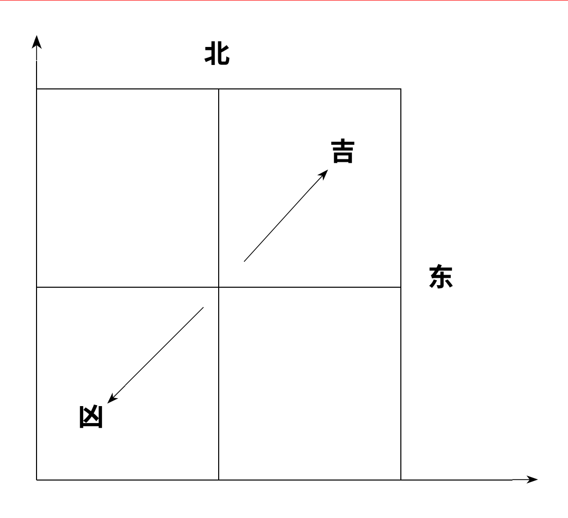


图 1—9

第四法则:跟踪移动速度法则。从每个产品的发展过程及趋势看,产品的销售增长率越高,为维持其持续增长所需资金量也相对越高;而市场占有率越大,创造利润的能力也越大,持续时间也相对长一些。按正常趋势,问题产品经明星产品最后进入现金牛产品阶段,标志了该产品从纯资金耗费到为企业提供效益的发展过程,但是这一趋势移动速度的快慢也影响到其所能提供的收益的大小。

如图 1—10 所示,如果某一产品从问题产品(包括从瘦狗产品)变成现金牛产品的移动速度太快,说明其在高投资与高利润率的明星区域仪时间很短,因此对企业提供利润的可能性及持续时间都不会太长,总的贡献也不会大;但是相反,如图 1—11 所示,如果产品发展速度太慢,在某一象限内停留时间过长,则该产品也会很快被淘汰。

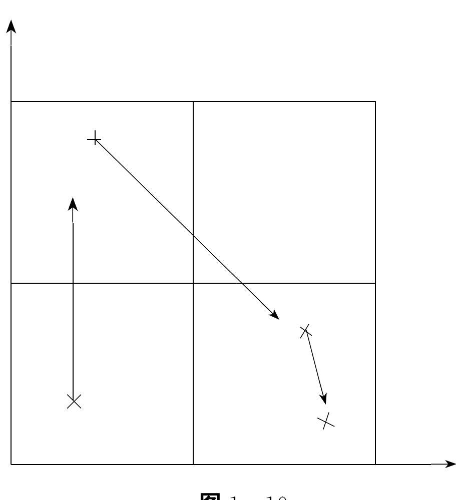


图 1—10

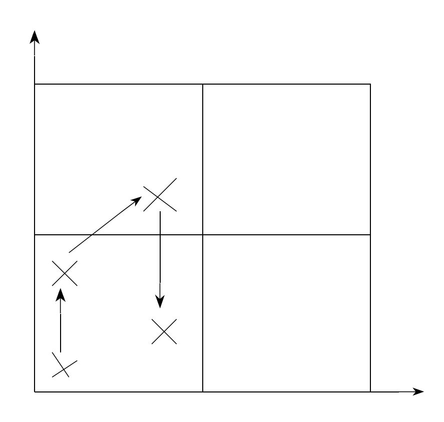


图 1—11

在本方法的应用中，企业经营者的任务，是通过四象限法的分析，掌握产品结构的现状及预测未来市场的变化，进而有效地、合理地分配企业经营资源。在产品结构调整中，企业的经营者不是在产品到了“瘦狗”阶段才考虑如何撤退，而应在“现金牛”阶段时就考虑如何使产品造成的损失最小而收益最大。

第三节　通用电器公司法

通用电器公司法是规划产品组合的又一种企业经营方法，因通用电器公司于 1970 年在公司战略计划中首先应用而得名。作为大规模多种经营型的通用电器公司在 50 年代率先采用了分权化的事业部管理体制，随之公司事业有了惊人的增长。但没过多久，随着美国经济于 60 年代中期进入低速增长时期，公司业务也在 60 年代后半期至 70 年代期间增长缓慢，其中公司每股平均利润及投资利润率甚至呈现下降趋势。

造成这种局面的部分原因是公司新领导人在引入核动力及商用喷气式飞机引擎等资本密集产品时造成巨额亏损。其根本原因是公司的发展超出了控制范围。到 1968 年，全公司的业务单位增加到 200 个，划分成 50 个事业部，各部门间的业务与计划互不衔接，甚至完全脱节，使经营效率迅速下降。在这种情况下，公司上层认识到为达到减小风险，提高收益的战略目标，非得有一种能够统一规划、指挥各项事业经营的手段，使公司各种分散的业务从总体上取得平衡与衔接，实现产品、投资组合的最优化。

为达到以上目标，通用电器公司以当时负责财务工作的副董事长 R·约翰为主，开始加强计划体制，制订新的战略事业计划。其核心之一就是采纳由波士顿集团公司顾问小组提供的“波士顿咨询集团法”，对公司业务进行分析，并在此基础上，由公司咨询部长罗斯查尔德把本公司的有关指标按“公司实力”和“市场引力”两大类因素进行细分，并重新组合，将其整理成可进行多种因素分析的九象限图，以便能切实地根据当时的环境变化，从多种因素中及时地找出主要影响因素。由此，诞生了企业产品战略分析的新方法——通用电器公司法。

通用电器公司法是美国通用电器公司引用波士顿咨询集团法原理，扩大其考核内容而形成的一种规划企业产品组合、评价企业发展方向的战略分析方法。这种方法把市场容量、利润率、市场销售增长率等看作刺激企业生产的引力，把企业的技术力量、生产能力、市场占有率、推销能力、产品质量等看作企业在市场竞争中的实力。根据以上要素对企业产品加以定量分析、评价，划分出九种类型，针对每一种类型列出相应的发展、维持及淘汰等对策，在此基础上调整产品结构，确定企业产品发展方向。

通用电器公司法的工作步骤如下：

1. 制订标准。首先确定企业全部产品的市场引力和企业实力中各具体项目及其加权值，然后根据具体情况确定市场引力和企业实力的大、中、小范围。市场引力指市场对企业的吸引力，包括产品市场容量、利润率、销售增长率、市场垄断程度、企业进入市场的难易、市场细分化的水平等项目。企业实力指企业的生产能力、技术力量、市场占有率、资金、产品能力、服务等等的状况。

2. 评分。对企业各种产品按照市场引力、企业

实力的各项标准评分，将每一项目的得分相加，得出总分，将结果分为大、中、小三等。如表1—2所示。

表1—2　评分表

评价项目 / 分数 / 产品名称	市场引力					企业实力						
	市场容量	利润率	销售增长率	…	总分	市场占有率	技术力量	生产能力	销售能力	材料来源	…	总分
A	5	4	5		14	5	5	4	5	5		24
B	1	1	1		3	1	1	2	1	1		6
C												
D												
n												

3. 定位。在座标图上以纵轴表示市场引力，横轴表示企业实力。按照产品市场引力和企业实力的大、中、小标准，将座标图分成九个象限，将产品按标准分别填入相应的象限内。如图1所示。图中Ⓐ、ⒷB为产品代号。

市场引力	小	中	大
大	3Ⓐ	2	1
中	6	5	4
小	9	8	7Ⓑ

企业实力

4. 决策。对九个象限内的不同产品分别采用不同的经营战略。

各象限产品的经营战略如下：

第一象限区域产品：销售前景好，企业实力雄厚。应采用力保优势战略，集中资金，扩大规模，实现高质量，高价格、高收益。

第二象限区域产品：销售前景好，企业实力中等。应采用发展战略。甘冒风险，从长远出发，以领先于同行业为目标，在重视收益性的同时，力求采取迅速提高市场占有率的对策。

第三象限区域产品：销售前景很好，但目前企业实力较弱。应采取扶持战略，以提高产品市场地位为最大目标。为追求长期、长远收益，应尽可能提高当前投资量，虽然眼前收益较低，但可以迅速提高企业实力。

第四象限区域产品：本企业实力雄厚，销售前景一般，应采取维持现有产品市场地位的战略，注意抓住市场机会，维持与扩大收益性。为此，所需的资金应优先投入。

第五象限区域产品：市场引力与企业实力均属一般。应采用稳定平衡战略，重视确保收益和作风险性较小的投资。

第六象限区域产品：市场引力一般，企业实力较弱。应采取有选择地投资的战略，而且将投资控制在一定限度内。即选择那些能够迅速地探明问题所在，并且有希望尽快解决的产品，以便明确产品发展方向，防止不必要损失。

第七象限区域产品：市场引力较小，企业能力很强。应采用收获战略，即以实现收入最大化为目标，以便将由这类事业中所获收益转到有前途的事业上

去。对这类产品应尽可能减小投资,除非有希望进一步提高利润。

第八象限区域产品:毫无销售前景,企业实力一般。应采用坐吃山空战略。停止投资,力争短期内收入最大,不参加低价竞争,允许市场占有率下降,为撤退做好准备。

第九象限区域产品:市场引力和企业实力均很小。应坚决采取撤退收缩战略。要以回收资金、减少损失和对其它事业的影响为目标,果断地加以淘汰,将剩余资源投入到其它事业上去。

综观上述各象限产品的特点,企业应将事业、产品的发展重点放在第一、二、三、象限区域内,采用积极发展战略,重点投资、重点经营;而对于市场引力弱的第七、八、九象限区域,应采取维持收益或收缩退却战略。

当应用本方法进行多因素评价时,会涉及到选用什么样的项目,各选几项,在多因素评分合成时如何选择加权值等问题。一般应遵循以下原则:

1. 在选择评价市场引力和企业实力的具体项目时,应根据产品的具体情况,选择能反映产品主要经营特征的项目,并随着企业环境和实力的变化及时加以增减调整。

2. 选择的项目不宜过多,否则会削弱重要因素的突出地位,使评价不准确。

3. 加权值应按项目的重要程度进行分配,同时也应随具体状况的改变而及时加以修正。

为了具体说明以上原则,特举例表示如表2。在表2中,"综合调整"指的是当评价项目多时,为防止削弱重要项目的作用而进行的分数增减。例如在评价"竞争状态"时,一般若竞争企业集中程度高,则竞争状况较稳定,但在本企业市场占有率过低,不在竞争企业集中范围内时,竞争状态稳定就是不利因素,需综合调减分数。评价企业实力时也同样需要综合调整。另外,当有些较重要项目显得笼统时,可以将其细分,并给予加权值。例如,可将竞争状况细分为:竞争企业数3分;企业集中程度4分;渗透难度3分。将销售能力可以细分为:营业能力6分;知名度:4分。

表1—3　评价项目与加权值

市场引力			企业实力	
要素项目	加权值		要素项目	加权值
行业增长率 (现状) (将来)	40 10 30	↔	竞争力 (现状) (将来)	40 10 30
收益性 现状 将来	15 5 10	↔	收益性 (现状) (将来)	15 5 10
市场规模	15	↔	销售规模	15
行业特性	30	↔	产品特性	30
在寿命周 期上的位置 附加价值 竞争状况 国际化水平	 5 5 10 10		 技术能力 产品能力 销售能力 国际竞争力	 5 5 10 10
综合调整	±10	↔	综合调整	±10
合计	100		合计	100

通用电器公司法适合于多样化生产的综合性企业分析产品结构及评 价各项事业是否成功,以便为

确定投资组合决策提供依据。通用电器公司法既可用以进行静态分析——作出某一时点的九象限图，也可用以进行动态分析——对过去、现在和将来的事业构成及其战略效果进行分析与评价。最常见的办法就是将不同时期的静态九象限图按时间序列排列，直观地观察每种产品的发展轨迹以及企业产品结构在过去、现在及未来时期的发展变化，为企业研究企业经营、产品销售及技术开发的战略效果、发现成功机会而提供依据。

第七章　企业的新业务计划

每一个企业,都要谋求业务的宏大发展。无论何时,在何种情况下,都在力图增加收益,扩大规模,逐年持续发展,不断巩固经营基础。但是,这一目标不是所有企业都能实现。西方不少的企业,其成功往往是失败的开始。荷兰的菲利浦公司原是非常强劲的企业,它在收音机和电视机方面,都曾拥有高人一筹的技术。但这样的企业也会衰颓下来。其衰颓原因,是由于它的真空管技术太强了,强到令他们执着不放,以致电晶体出现后,想赶已经来不及了。再如,东莱东洋纺公司,都是日本纺织行业大企业中的佼佼者。40 年代时,东洋纺的销售额为东莱的 3 倍,处于绝对领先地位。但到了 50 年代,两公司的市场位置开始颠倒。到了 1980 年,根据财务决算,东莱公司的销售额猛增到 4800 亿日元,经营利润为 320 亿日元;而同期东洋纺的销售额仅为 2400 亿日元,经营利润猛降到 92 亿日元。造成这种现象的原因何在?日本经济学家伊丹敬之在《经营战略理论》一书中分析到:"1951 年,东莱公司大胆决策,果断地投入了远远超过本公司自有资金数量的巨额资金,作为特许权使用费,从美国的戴龙伯公司购买尼龙生产专利,并竭尽全力使其大批量生产,以此向合成纤维领域发展。50 年代后半期,涤特纶在该公司批量生产一举成功,从而迅速开避了日本的化纤市场。与此相反,以棉纺织品为中心的日本著名企业——东洋纺,却缺乏战略眼光,不愿大胆地向风险性较大的合成纤维领域发展。虽在 50 年代初期也曾试图生产丙烯,但决心不大,进展不快,终于和东莱公司拉开了距离,退出了纺织行业的霸主地位。"

可见,生存在变动社会中的企业,如果苟安于昨日的成长事业,仍然抱着原来的经营观念、守着同样的体制,则必然导致严重的后果。换言之,在现代的经济社会中,产品和事业领域的成长与衰退的交替乃是普遍的现象,必须随时做好事业转换和业务革新的准备。

现代社会,企业经营环境既复杂而且变化多端,如何适应复杂多变的环境,这是战略计划应该解决的问题。环境的转变,对企业带来压力、困难,或者机会。它迫使企业对事业或产品领域产生转变的要求。这就是西方国家提出的蜕变经营哲学的背景,也是西方企业新业务计划的指导思想。

第一节　企业新业务计划的实质与内容

企业新业务计划的实质,就是企业的发展战略。它是对企业未来较长时间内的发展方向、经营领域、经营规模与经营成果等制订具有影响企业全局和未来发展的长期性的经营政策和策略。因此,企业新业务计划的制订,应在企业环境分析和企业能力分析的基础上进行,要高瞻远瞩、统筹全局,既敢承担风险,又要考虑现实的可能,把当前利益与长远利益结合起来,并以取得长期稳定的利益为基础。概括起来,新业务计划必须建立在以下四个方面的结合上,即:

(1)外部环境与机会;

(2)本企业内部能力的优势与劣势;

(3)计划执行者的才能;

(4)社会对企业的需求和期望。

这四个方面是密切联系、互相影响、互相制约的。企业必须对这四个方面的多种因素做出全面的客观的分析,才能制订出适合自己特点的新业务计划,否则就可能导致错误和失败。例如,在大体相同的外部社会环境条件下,美国通用电器公司采用了全面生产各种高质量产品的战略,取得了经营上的成功;而美国西屋电器公司采用同样的战略,却遭到了失败。原因就在于通用电器公司在技术上和其它资源上拥有雄厚的实力,而西屋公司却缺乏这些内部因素上的优势。由此可见,企业新业务计划的制订,不是简单的技术方法上的问题,也不是选择一种别人已经定型的发展战略形式就能奏效的。

企业业务活动范围很广,如市场销售业务、产品研制开发业务、生产制造与外购业务、财务业务、海外发展业务、企业组织改革业务等等。企业以哪些业务为主,这是业务计划应该研究的问题。从企业发展

战略的高度考虑，以产品和市场作为业务计划的核心内容，对企业总体经营对策略起概括的作用。

西方企业从产品和市场的结合关系出发，对众多的企业新业务发展战略，归结为如下几种基本类型：

1．市场渗透战略。市场渗透战略是指由现有产品和现有市场组织而产生的战略，是通过改变销售渠道，增加产品功能，降低售价，增大广告宣传费用和促销费用，力图为扩大市场占有率和增大销售额的企业成长战略。例如美国可口可乐公司，它以单一产品向市场连续多年渗透，取得很大的经营成果。

2．市场开发战略。市场开发战略是由现有产品和新市场组合而产生的战略。它是开发现有产品的新顾客层或新的地域市场从而扩大销售量的企业成长战略。市场发展可以分为区域性发展、国内市场发展和国际市场发展等。日本松下公司曾将国内已饱和的黑白电视机和老型号彩色电视机推向国外市场，维持其增长速度，就是市场开发战略的一例。

3．产品开发战略。产品开发战略是由开发新产品和企业现有市场组合而产生的战略，即对现有市场投放新产品或改进的产品，以图扩大市场占有率和增加销售额的企业成长战略。在一定意义上说，这一战略是企业发展战略的核心。因为对企业来说，市场毕竟是不可控制的因素，而产品的开发是企业可以努力做到的可控制因素。日本丰田汽车公司不断推出新车型，保持其国内占有率第一位的地位就是产品开发战略的一例。

4．多角化战略。多角化战略是指企业的产品、市场或服务类型，在保持原有经营领域的同时，进入新的经营领域。使企业同时涉及多个经营领域的一种经营战略。也可以说，多角化战略是通过以新产品和新市场结合的方式，促进企业多种经营的产品，市场战略。为了达到这个战略目标，必须要以新技术开发、新产品研究和开发等为推进力，并预先积累足够的经营资源。因此，企业在实行多角化战略时，必须充分分析企业自身的能力。一个正确的多角化战略，可以为企业带来美好的前景，如日本战后经济奇迹般的发展，得助于多角化战略是一个重要因素。但事实也说明，如果多角化战略决策不当或实施不力，不仅会导致新业务的失败，还会影响到已有的事业，殃及整个企业的前途。

5．缩小或撤退战略。撤退战略是指企业将某产品从原有市场中撤退的战略。它是企业的一种战略转移，也是企业资源再分配的一种战略行动。如70年代日本帝人公司从石油产业撤退，将人力和资金集中于农药和化纤事业就是撤退战略的一例。

关于企业发展战略的类型，国外还有不少提法，如密集性发展战略、一体化发展战略、多样化发展战略等。

第二节　如何制定企业新业务计划

70年代以来，西方世界经济发展速度逐渐缓慢，企业的经营环境也发生了新的变化。因此，企业为了生存和发展，必须适应经营环境的变化，改变各自的经营结构，寻求新业务的发展。为了实现这一目的，就要认真地预测将来环境的变化，进行企业能力和业绩的分析，根据企业的基本方针设定长期发展的方向和目标，并在此基础上，及时地制订出对经营环境具有适应性的新业务计划。制订的一般方法和程序简述如下。

一、企业环境分析

企业的生存和发展，与现实的企业环境及环境的未来变化有着密切的关系。因此，对企业来说，把握住环境的现状和将来的变化趋向，利用有利于企业发展的机会，避开威胁因素，是谋求生存和发展的首要问题。

构成企业环境的因素很多。它可由主体环境因素、一般环境因素和地域环境因素构成。企业的主体环境因素是指与企业的经营成果有利害关系的个人和集团，如股东、顾客、金融机构、交易关系单位、竞争企业、外部机关团体等。企业环境的一般因素是由社会的政治因素、经济因素、文化因素和科学技术因素等社会因素构成。而地域环境因素是指上述环境因素产生的地理位置而言的，它包括国内环境因素和国际环境因素。

对一个具体企业而言，从时间、费用和必要性看，它不但不可能，而且也没有必要对所有环境因素进行分析。因此，首先要确定特定企业的特定环境内容，然后集中人力和费用，对影响较大的因素进行调查和分析。西方企业在分析时，十分重视对将来因素突变的时间和变化方向进行预测，这是环境分析的结论。环境分析最终必须回答：环境因素将在何时开始发生变化？发生的可能性多大？这种变化是企业的成长机会，还是威胁因素？对企业会带来多大的影响？应该采取何种对策？由此可以看出，环境分析是制订出正确的企业发展战略的根本保证。另外，企业

为了制订新的产品市场发展战略，应重点分析与本企业向市场提供的商品有竞争关系的企业群体，以便作为选择计划方案的依据。

二、企业能力分析和业绩分析

企业在进行环境分析的基础上，应认真做好能力分析，预知企业现有能力与将来环境的适应程度，明确企业的优势和劣势，做到“知己知彼”，从而使企业的发展战略和新业务计划建立在切实可靠的基础上。否则企业会丧失竞争能力，而使新业务的开展也归失败。因此，企业能力分析是制订新业务发展战略的重要前提之一。

企业能力分析的基点是将现有企业能力与新业务活动必需的能力相对比，找出两者的差距，并制订提高企业能力的战略计划，使企业新业务计划得以顺利地实现。为此，企业能力分析首先要明确企业能力的结构，即明确反映企业能力的因素有哪些。企业要根据自己的实际情况，对企业能力进行分类，便于系统地掌握企业的能力状况。其次，在分类基础上，切实掌握企业现有能力的实际情况，这关系到发展战略计划提出的合理性，故是企业能力分析的关键。然后通过对企业能力评价，发现企业现有能力存在的问题，明确企业的优势和劣势。关于企业能力的评价，目前西方国家也处于发展阶段，所以同时出现各种不同的方法。总的评价思路是将现有企业能力与按某基准所要求的企业能力相对照。评价的难点在于评价基准的选定。目前采用的基准有两种：一是主观基准，即由评价者设定的企业理想能力；二是客观基准，即竞争企业中或其它行业中的优秀企业的能力。

企业业绩分析是指企业在维持现有能力不变的状态下，预测其在将来变化的经营环境中所能取得的经营成果。显然，这种经营成果预测值一般是达不到企业的长远目标值的，这就对企业的经营者提出要求：必须改革企业的经营结构，以适应环境变化。否则企业发展战略目标便难以实现，企业甚至有被淘汰的危险。使经营者增加危机感，主动地将注意力转向对企业战略方向的研究，这是对企业业绩分析的目的和意义。

三、战略目标的设定

任何计划的制订，都需要以一定目标为依据。企业新业务计划是一项战略性的发展计划，具有长远性，故企业必须确定长期战略目标以作为制订发展计划的依据。

战略目标的设定，原则上应以适应环境变化的需要和企业能力为依据。但企业在确定目标值时，一般是首先根据企业的需要，然后考虑企业的努力，而不是只依据可能性确定目标。

企业战略目标的设定，包括两个方面：一是目标体系的构成；二是目标值的确定。构成目标体系的主要目标项目，因不同研究者提出的项目内容不同而各有特色，但其基本项目的内容基本相同。例如，作为企业业务发展计划来说，反映计划将来经营成果的定量目标，一般包括收益性、成长性和安全性三项目标。

1. 收益性目标。最常用的目标项目是总资本利润率、销售利润率、销售周转率等。

2. 成长性目标。主要项目有销售额增长率、市场占有率、利润额增长率等。

3. 安全性目标。主要项目有自有资本比率、附加值增长率、盈亏平衡点等。

上述目标项目的目标值的设定，国外经常采用社会平均值、同行业优秀企业和国际类似的优秀企业为参照标准给予设定。一般来说，设定目标值要高于社会平均值，并尽可能向同行业优秀企业的基准挑战。这有利于保持企业的竞争力，也有利于判断经营者的经营是否成功。

四、发展战略的形成和确定

企业根本面临或预感到可能面临的问题，从对环境的调查分析入手，并依据企业能力和长期目标，提出解决问题或适应未来环境变化的多个战略设想，再经过整理、归纳、分析和评价，最后形成和确定企业的发展战略。但这时的战略还是概括性、方向性的基本框架。如“开发海外市场”战略，其目的是实现产品出口，但如何出口，向哪些国家、什么样的目标市场输出，输出数量和时间等问题，则应根据战略的目的、目标、所需资源的数量和企业的能力进行规划，最后确定实施方案。也就是把发展战略具体化。

西方企业新业务发展计划事关企业的生存和发展，是企业高层经营者必须研究和决策的重大课题。故企业一般都设置有专门职能机构和人选从事此项工作。发展战略正确与否，关键是对提出的发展战略的评价。评价一般包括以下几个方面：

1. 必要性。企业发展战略的提出，首先必须回答为什么要发展新业务，其目的何在？这要从社会政治经济环境对企业的要求和企业自身的需要出发进行

分析和评价。

2.适应性。提出的发展战略是否适应环境的变化,是战略成功与否的首要问题。适应性评价是根据对环境分析的结果,评价战略实施后能否适应环境的变化和对偶发事件的承受能力。

3.收益性。收益问题是企业发展新业务的基本目标之一,其最常用的指标是预期资本利润率,即通过对发展战略中投入资本与预期获得利润之比,来评价战略的收益性。一般资本利润率平均要高于资本贷款的利率。但对发展战略来说,在评价时不能只追求一时的收益性,而要追求长期稳定的收益性。

4.风险性。一般来说,收益性愈高的发展战略,其风险性愈大。就战略决策的本质来说,风险性是客观存在的,它是对风险的挑战。因此,评价时一般是将风险性极大或极小的方案筛选掉。风险性评价主要是评价战略失败后对企业经营成果的冲击程度。然而,一个企业如何对待发展战略的收益性和风险性,这与该企业的基本经营方针、经营思想和企业经营者的价值观念有很大的关系。

5.可能性。可能性是从实施战略所必需的资源数量和企业的能力来评价的。超过企业能力范围的业务战略,即使收益性很高,也将会因"心有余而力不足"不能实现。但企业的能力是可变的,通过努力是可以扩大的。故评价时,要注意以动态的观点看待企业的资源能力。

6.适时性。企业的环境是不断变化的,如何抓住时机及时实施新业务,是企业取得经营成功的一大要诀。适时性评价不但要重视确定战略课题预期完成的时间,同时还要注意实施阶段预期完成时间。因为时间的拖延,会导致时机的丧失。例如,日本制造音响设备的厂家研制出可代替普通磁带和激光唱片功能的新产品,其目标市场是美国和欧洲共同体。但由于对对外贸易摩擦的严重程度估计不足,导致开发成功的新产品不能按计划投放国外市场,失去了时机。

以上是西方企业制订新业务发展计划的基本过程和内容。

第三节 西方企业业务发展的新动向

为了适应时代潮流和企业发展的需要,当前西方各国企业都在寻求新的出路,开拓新的业务。下列几方面的新趋向值得注意的:

1. 在经营思想上,注重"权利调整和社会责任"的问题

50多年来,西方企业的经营思想有了根本性的变化,现已形成了以消费者为中心的经营思想。但是,其基点仍是以追求企业经济目的为归宿,以企业内部价值体系为行为准则,因而留下一个相当大的缺陷,这就是在满足消费者需要的同时,可能产生对社会生活环境的破坏。以家庭空调机为例,虽然可满足使用者的需要,但附近居民会遭受热风的吹袭和噪音的困扰,因而会对厂商表示不满。因此,厂商由产品设计开始,直至售后服务,必须考虑到配合居民生活权利的要求,否则会被视为是一种企业的反社会行为而遭到批评和抵制。如果不与生活权利者采取调和的态度,则企业将难以维系。至于国际贸易,更是如此。不管个别企业采取何种战略战术,若不考虑国际协调的价值和国际间权利的调整,则国际贸易便无法推展。例如,阿拉伯产油国原油价格的大幅度增加,无可否认主要是发展中国家要求先进工业国权利调整才做出的行动。同样,美日贸易的摩擦,说明日本不能一味采取扩大产品输出的经营战略,必须做出调整,否则难以维持。因此,企业在发展新业务上,必须充分注意"权利调整和社会责任"的问题。

2. 企业国际化与海外发展战略

第二次世界大战以后,西方国家尤其是日本,企业以其产品质量可靠、价格低廉、服务周到等特色而畅销于世界。但仅仅依靠商品输出,还不足以占领更多、更大的国际市场,而且会经常产生激烈的贸易摩擦。因此。自60年代初开始,以资金、技术、管理经验为资本,在国外设厂生产,就地销售,发展海外企业,走企业国际化之路,已成为西方企业新业务发展的新动向。

美国是研究企业国际化最早和发展最快的国家。其特点是以商品输出为起点,并很快从商品输出向发展海外企业作重心转移。至今,仍是以发展海外企业为基轴向前推进,并成为美国企业国际化的研究重点。

日本企业国际化的特点与美国不同。长期以来,日本是以商品输出为基轴展开,在世界各国广泛设立销售子公司,然后才逐步地转移到在发展中国家发展企业,再进一步发展到美国、欧洲去发展企业。近年来,日本与各国贸易摩擦愈来愈频繁、激烈,加之日元大幅度升值,已对日本的商品输出构成了极大的威胁。为了逃避国外贸易限制,日本正在加快发展海外企业的速度。而跨国公司这一新的企业形式

的出现，正是西方企业国际化发展的最好体现。

3. 企业多角化战略越来越受到经济界的重视

不论是在美国还是在日本，采取高度的多角化战略的企业日趋增加，这已形成一种潮流。追其原因，从外部因素来说，主要有如下三点：一是产品市场成长率长期徘徊不前，乃至有下降趋势，企业需要向新产品领域开拓；二是主导产品市场的集中度有了变化，高集中度产业的企业，为了追求更高的成长率、收益率，不能只在原有市场上打主意，而要在原业务以外的新领域想办法；三是对已有产品未来的市场需要难以明确掌握，企业为了分散风险，势必考虑向其它产品领域开拓，因而需要实行多角化战略。正是由于西方国家经济普遍进入低成长时期，为了使经济尽快从低成长期摆脱出来，取得更快的发展和更好的经济效益，越来越多的企业都在研究和实施多角化发展战略的问题。

第八章　企业市场竞争战略的选择

企业的市场竞争战略，概括起来可分为三种类型：低成本战略、差别化战略、专一化战略。三种类型的战略各有其特定的内容和特定的作用。

第一节　竞争战略的内容

1.低成本战略，通常也称“总成本领先战略”。它的内容牲征是：在扩大生产规模的基础上，通过降低产品成品，加紧成本管理，严格控制费用水平，取得高于产业部门一般水平的收益，并能使商品以价廉为优势，迅速扩大市场占有率。低成本战略一般是建立在规模效益基础上的，它可以使企业在与竞争对手的争斗中受到保护。由于其成本较低，因而在其他企业取得一般利润时，它可以取得超额利润；在其他企业发生亏损时，它能够保证正常利润。或者通过价格策略，在降低成本的同时降低价格，通过增加销量，取得比其他企业更多的经济收益。这使它无论在与产业部门内部其他企业，还是与其产品的替代品生产企业的竞争中都居于主动地位。这种战略实施的初始阶段，总会出现一段时间的亏损，但一旦赢得了成本领先地位，就会形成新的良性循环：低价格不断促进市场占有率的提高。从而增加企业利润所得；企业把这部分收益用作再投资的资本，在可能的范围内增加新技术新工艺以促进成本的继续降低，或者维持原有的成本水平。最终达到取得良好经济效益的目的。

这种类型的竞争战略的弱点在于：成本降低总是有限的，而且成本每下降一个单位，资本投入量要很大。特别是在技术条件基本平衡，技术水平普遍提高的情况下，成本降低的潜力不大，这就给采取这种竞争战略的企业提出了很高的要求。

这种竞争战略的风险在于：第一，技术上改革创新会使原来的降低成本的一系列技术手段失去意义，从而把成本高低不等的企业又重新拉到一个新的起点上；第二，虽然模仿具有滞后性，但它总能或早或迟地掌握降低成本的技术。因而增加了竞争难度使原来成本领先的企业丧失其优势。

2.差别化战略。又称“别具一格战略”。指在产品或服务上突出企业特色，使其总能与其它企业相区别。树立独具一格的企业形象，从而具有自己的比较固定的消费者群。一但这种战略实现，第一，企业可以直接获得高收益，可以不受成本的限制，使边际利润有所增加；第二，由于顾客的需求和对产品厂牌的信任，可以使企业避开价格竞争。同时也可以防卫替代品生产者的威胁，从而使企业处于更为有利的地位。

这种竞争战略的明显弱点是：企业不可能同时扩大市场占有份额。因为实行差别战略往往要支出更多资金投入生产过程，产品成本代价很高，这决定了他不可能把战略拉得太长；从买者看，尽管消费者充分了解产品的内在质量，但也并不是所有的购买者都愿出高价的，因而市场占有率不可能很高。但也应看到，实施差别化战略与降低成本，维持价格水平等一般努力目标并不冲突，它们之间不存在内在本质的矛盾。

差别化战略的弱点决定了它包含了一系列风险。正如差别化战略本身蕴含的弱点一样，由于买者要在产品和服务差别与节省开支之间进行选择，后者的诱惑往往使顾客倾向于低成本战略的企业。随着消费者各方面能力的提高，某些产品差别化的特征可以自行模仿，并且随着这种能力的提高，对差别化要求的程度，也有下降趋势；同时这种模仿不仅仅被消费者所利用，更重要的是可以为产业部门内部的竞争对手所掌握。因此，差别化战略面临着一个大的动态环境，来自各方面的力量都存在模仿这种差别优势的可能和条件，因此，对于实施这种战略的企业来说总是危机四伏的。但是应该看到，正是这种压力才促成整个产业不断地演进和发展。

3.专一化战略。专一化战略的主导思想就是细分市场理论，即在对整个市场进行认真分析的基础上，找出企业的主攻目标市场，并围绕这个市场展开全部业务活动。实际上，专一化就是把市场差别化。但市场差别化又不同于一般意义上的差别化战略。因为，这个过程并不妨碍降低产品成本。“结果是，公

司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差别化，或者在为这一对象服务时实现了低成本。或者二者兼为。"①之所以能够二者兼备，是因为选择市场和创造新的市场不同。差别化战略是用产品和服务的特性去开发一个新的市场，挖掘市场潜力，因而需要追加成本投资的改变产品的内在质量。细分市场只是选择目标市场的过程，企业以现有产品打入重新选定的目标市场，这不需要增加对成本的投资，不需要改变产品的内在质量去适应市场需要，而是去寻找一个理想的市场来吸收产品。因而，专一化战略在客观上实现了差别化和低成本的一定程度的统一。专一化战略的盈利潜力比较大，并且被选定的目标市场一般都比较稳定。因此一旦实施专一化战略，则对企业是极为有利的。

专一化战略的突出弱点是，一旦实施了专一化战略就意味着确定了企业的市场占有份额，这是由目标市场范围的相对固定所决定的。同时，这种战略为利润率和销售额的同步增长形成障碍，总收益水平的提高是以两者的此消彼长为条件的。从外部来看，它的风险在于，专一化战略下的目标市场比较狭小。一般情况下，大范围的市场所提供的产品和服务是比较一般化的，但是其成本相对比较小，加上规模效益的作用，使它往往比单一的目标市场有更大的价格和成本优势，这对专一化的目标市场本身是一个冲击，并且不断抵消着差别化的优势；专一化目标市场虽具有相对稳定性，但它也总处于动态运动的过程中，往往会出现专一化目标市场与总体市场边缘模糊或渐趋融合的情况，从而使专一化目标市场逐渐缩小，这对专一化战略构成一大威胁。同时，由于目标市场还可以继续细分，这时竞争对手就可以趁虚而入，占领专一化目标市场的某个分市场，从而分割了原有的目标市场，分割了专一化企业的市场份额进而分割了它的总收益。

上述三种具体的战略在实施的方法上还可以分解为防御型战略和进攻型战略。所谓防御型战略，是指企业以顺应外部环境作为制订战略的依据，战略的实施过程即对环境的不断适应过程。这是一种比较被动的战略类型，包括消极地适应，即只求达到维持企业生存，没有任何积极行为；积极地适应，即不断注意市场的变化，预测市场发展趋势，以市场为中心，积极调整生产和销售，它可以不求扩大企业规模，但也不是消极地维持现状，其应变能力较强。所谓进攻型战略，是指企业不是被动地受环境约束和摆布，而是主动出击，去创造和发展新的环境，这是一种积极主动的战略类型，它要求企业必须具有自主性，具有应变能力和竞争能力。

这两种方法可以与前述三种具体类型排列组合为多种竞争战略，但根据它们各自的内涵和条件，一般地说，低成本战略和差别化战略往往与进攻型战略方法相联系，它们的共同特点是从企业内部行为入手，努力打开市场局面，挖掘新的市场潜力，无论对企业发展还是外部环境都抱着积极的态度。专一化战略一般与防御型战略方法相联系，更确切地说，它体现了积极地适应环境的战略方法，即注重和依靠外界环境，又自觉地利用这些条件，并且把它筛选，转化为与企业有利的方面。应该指出，这种组合只表达了一般的情况，作为竞争战略类型与方法类型各自都形成一个极为复杂的范畴。可以想见，其组合就更为复杂。特别是由于一些经济变量和社会因素参数的引入，使它们不可能形成一个固定的模式，总是你中有我，我中有你，相互影响，相互渗透的，任何试图把它们各自及相互关系绝对化的想法和做法都是不切合实际的。

第二节　竞争战略类型的选择

对竞争战略类型的选择过程实质上就是竞争战略的制定过程。因此，竞争战略选择的条件，可以视为竞争战略制定的依据。对于这种条件和依据，我们仍从两方面加以分析。

首先，企业自身条件或内在要求，是竞争战略类型选择的主要依据。

从产品看，采取什么样的战略及战略组合首先应该分析企业生产经营产品的特性，包括它的自然属性和社会属性。产品的自然属性一般对于竞争策略，特别是渠道策略更有意义。在此，我们主要讨论产品的社会属性对选择竞争战略的意义。产品的社会属性在这里特指社会和消费者对产品的关注程度，即与日常生活的密切程度，密切程度高的产品适宜采用低成本战略，通过降低成本扩大销售，取得超额利润，密切程度低的产品可以根据其它条件广泛采取不同的竞争战略，即意味着它们面临的选择渠道比较宽。

从需求看，是否具有价格弹性，也是选择竞争战略类型的条件。弹性大的产品比较适宜采用低成本战略，因为较小的价格（成本）变化，就能带来较大的需求量变化，这样使低成本战略的实施更加有效。而弹性较小的产品则适合采取差别战略和专一化战

略,特别是前者,由于弹性较小,所以需求对价格变化的敏感程度比较弱,使成本——价格的提高不至对总销量产生太大的影响,即使在差别化战略的实施出现问题的时候,也不会导致有大的损失。

从企业资金技术情况看,资金充足,技术力量比较强的企业,可以更多地从发展的角度考虑降低成本战略和差别化战略,因为二者都需要强大的技术实力。可以超出一般技术水平,实现低成本和高质量,从而获得凭借技术实力所取得的高效益。而不具备这一条件的企业,适宜在市场上多作文章,通过对市场的研究和细分,找到产品的出路,弥补自身的不足。

上述种种条件与竞争战略类型的组合,是以理论和理想化为条件的。它不是也不可能是企业竞争行为中的绝对要求。因此,对这种组合切忌绝对地理解和机械地运用,它只是竞争战略选择众多思路的引线。

其次,竞争环境即与竞争对手的力量对比,是选择竞争战略方法类型的重要依据。

对于竞争环境,前面我们已作了简单讨论,在这里,所谈及的竞争环境主要是指竞争对手力量的强弱对企业战略选择的影响。一般有三种情况可供研究:

竞争对手势力较强时的战略。竞争对手势力较强可以表现在多方面,比较重要的是资金,技术实力雄厚,市场占有率高,产品厂牌知名度高。进入这样的竞争领域,应特别注意扬长避短,避实就虚,采取防御型战略方式。在保存实力的基础上,通过细分市场发现新的市场领域,即适宜采取专一化战略,以集中实力…转换角度来保住自己的市场占有率,这种战略方式有的时候是比进攻要强的一种形式,理由在于,防御本身也具有一种精神力量,并且总是以保护自己为前提,因而可以最大限度地掌握主动权并尽可能地减小损失。

竞争对手势力较弱时的战略。竞争对手势力较弱,对于竞争者来说提供了一个绝妙的市场机会。在这种形势下,应着力采用进攻型战略方法,把注意力集中于差别化战略和低成本战略,使这种竞争优势得到最充分的发挥,使通过竞争所能取得的效益最大化。

竞争双方势均力敌时的竞争战略。这是一种很复杂的市场情形,它不存在一种相对固定的选择方案,竞争双方都处在变化很大的市场上,既不能轻易采取进攻型战略方法,也不能固守已占领的市场而一味坚持防御型战略方法,二者必须兼而有之,以防御为基础,看准时机,出奇制胜。它要求竞争者信息准确、反应灵敏、变换灵活,而采取什么具体战略,则要视整个市场环境和企业条件而定,没有相对固定的定式。

无论由自身条件约束,还是外部环境影响,对于竞争者选择适当的竞争战略都具有很大的意义,根据不同条件选择不同战略既有一个大致的规范,又决不能把这种规范绝对化。实际上,选择竞争战略的真正标准是,灵活地把握自己的运动方向,预见性地认识市场的变化,使企业的生产经营转换总能与市场时机形成最佳组合。

另外,还有两种特例应该引起广泛重视。第一,在国家实行价格管制,短缺普遍存在的情况下,上述的企业竞争战略选择过程往往发生扭曲。具体表现在,价格管制,实质上使价格弹性失去了作用的机会,因而凭借这种弹性的力量扩大销售,采用低价格战略就成为不可能。短缺普遍存在已经在部分程度上低消了竞争强度,对于残存的竞争势力,也不必采取复杂的竞争手段,往往可以以单方面扩大产量或扩大销量为竞争战略的主要内容,因此,这是初级形态的竞争战略。随着短缺的不断补足,开始转入高级竞争阶段,只有在这时上述的种种竞争战略才得以适用。第二,作为企业有时不具备采取上述三种类型的竞争战略任何一种的优势,徘徊于三种类型之间,这是在选择竞争战略时难度最大的一种情况。它表现在,企业资金技术实力不强,市场占有份额一般,既没有明显的价格优势,又没有再分市场的潜力,更不能依靠技术力量开发新产品,重新创造新的市场。在这种情况下,企业要求得发展,应该以低成本战略作为突破口,第一个目标是把成本水平与其它企业拉平,第二个目标就是努力去降低成本。当然,这样做的难度很大,但堪称有效途径。这种选择的依据在于,成本的高低是决定利润率的最直接的经济指标。无论是否作为一种战略来考虑,这总是企业发展不可逾越的阶段。只有从这里入手,才会把企业引向良性循环的轨道。因此,降低成本可以通过许多途径,如提高技术水平降低费用水平等都是很有效的办法,并且在这方面相当多数的企业是有潜力的,这为降低成本提供了可行的条件。

第二篇　市场营销管理过程

第　二　篇

第一章　市场营销管理过程

市场营销的过程，也就是企业对市场营销进行管理的过程，即把企业所有的人力、物力、财力科学地组织到满足消费者的需要上去。由于市场反映社会生产和人民生活的需要，因而确定市场需要是一切生产计划和营销活动的出发点和落脚点。从这个意义上说，市场营销管理也就是包括生产消费和生活消费在内的消费需求管理，即企业根据对目标市场的需要、欲望、知觉与偏好的分析，进行产品设计，并以有效的定价、沟通和分销的程序去激发和服务目标市场。

由于消费需求是连续不断的，因而这个过程也是不断循环的运转过程。但是，这个过程不是简单地重复，因为消费需求是不断变化的，并且，影响企业市场营销的因素也是不断变化的，因而企业市场营销管理过程是不断地进行自我调节、自我完善的上升过程。每一个过程结束，又同时是另一个过程的开始；后一个过程较前一个过程来说，内容、手段都会有所进步。另外，我们说企业市场营销管理是个过程，不仅是因为，企业市场营销管理过程就是不断地调整整个企业系统适应消费需求的过程，而且还因为，在企业内部，每一次市场营销活动的完成，无不是各个职能部门协调动转的过程，单靠哪一部门是无法完成的。所以，每一次市场营销活动都意味着一个管理过程。因此，这个市场营销管理过程，实际上是企业的五项职能协调运转的过程。这五项职能分别是计划、组织、人员配备、指挥和控制。

第一节　计划职能

计划是企业市场营销管理的首要职能。计划职能不同于企业的计划业务，计划业务只不过是计划职能的部分内容。计划职能还包括预测未来和决策目标，确定经营方向和方针，选择实现计划任务的最优方案等等。

计划职能贯穿于企业市场营销管理全过程，它是企业进行市场营销管理过程的灵魂。因为，在现代商品经济条件下，市场情况瞬息万变，商场犹如战场，这是每一个竞争者都感到的一种压力。如若不重视企业战略计划及市场营销计划的研究，就有可能造成棋错一着而有失全局的危险。虽然有些企业采取的是无计划的经营方式，这种方式可以称为随机应变或打游击法，在小公司或经济情况景气及企业环境良好的时候，或许还可以行得通，但是当情况一改变或企业想发展成为大企业时，这种方式则立刻就会行不通了。所以，一个企业要想生存，必须要有计划，并且把自己的计划职能的发挥建立在销售导向的基础上，随时根据消费需求的变化调整自己的经营对策，以及在必要时对企业目标和企业资源等进行调整。

具体说来，计划职能主要是由以下几个过程组成：

（1）确定企业的经营方向。

（2）对企业可控制的和不可控制的营销因素进行测定和预测。

（3）制定各项需要完成的营销项目和确定完成方法。

（4）将实施计划的责任具体落实到人。

（5）规定营销人员执行计划的标准。

企业计划可分为战略计划和市场营销计划。战略计划是要确定企业的成长、发展等有关全局性的重大问题。市场营销计划的最重要的内容，就是为各类产品选择目标，发展各自的市场营销组合。这些都属于企业计划职能的范畴。

第二节　组织职能

所谓组织，在这里就是指为达到企业的目标及执行企业“策略”与“方案”，所需要的人力资源的调配。如前所述，企业的目标、策略及方案都属于“计划”的范围，而计划则为“策划”、“规划”活动的结果。所以，组织是以执行工作计划为使命的，它是伴随计划职能而存在的企业市场营销管理的又一职能。

这一职能意味着企业通过什么组织形式进行管理，也就是说，为了有效地执行市场营销战略和计

划,应把市场营销活动划给哪种类型的组织机构进行管理。这就是组织设计问题。组织设计的基本原则是因事设人。先把需要完成的“事”确定清楚,构成一定的职务或职位,并进行分类,再排成良好的层次顺序,形成一个严密的结构体系,然后再考虑寻找适当的“人”来填充各职位,以执行其职务。换句话说,就是企业应根据经营任务的要求,按照一定的组织原则和经营方式来决定组织层次、管理幅度、协调关系、职能划分等等。组织设计的成果就是组织结构,或称组织型态。这个组织结构不论大或小、正式化或非正式化,都应具备三个基本特征:(1)清晰的职位层次顺序;(2)流畅的意见沟通;(3)有效的协调与合作体系。这也是一个良好的组织结构必备的三大要素。如果一个企业的组织结构没有井然的职位安排,上下左右意见沟通不了,相互之间没有紧密的协调合作关系,那么,再好的资源也是无法发挥作用的,更谈不上实现企业目标了。并且还会在企业内部形成彼此抵消的力量,使企业成为一盘散沙,从而失去发展的良机,造成人、财、物、时间、技术等宝贵资源的浪费。因此,一个企业要想开拓市场,使企业持续发展,其内部必须有一个良好的组织结构,以发挥一个企业应有的力量。在企业与企业之间、在一个国家的机构与机构之间,道理也是一样的。譬如一个经济落后的国家,虽有良好的政策及目标,并有雄厚的人力资源,但组织力量不如经济发达的国家,在执行阶段往往大打折扣,也就难形成浩大的力量。所以,在市场营销管理过程中,必须重视组织观念及活用其设计技巧。

在这里需要注意的是实施组织职能。设计出了组织结构,还只是具有一定的组织形式,关键是这个结构内部要具有良好的信息沟通及协调合作所产生出来的无形力量。并且这个组织结构一经设计出来也并不是一成不变的,比如,组织市场营销活动的方法一般来说有以下四种,即:按产品组织法、按顾客组织法、按地区组织法和按职能组织法。这四种方法,各有优缺点,企业就要根据自己的情况选择使用或综合使用,并还可随着情况的变化有所调整。所以,再加上组织结构内部的沟通与协调问题,组织职能的发挥将要贯穿于企业市场营销管理过程的始终。它是一个动态的、连续不断的过程。

第三节 人员配备职能

配备合格的工作人员,给予合理报酬,提供深造机会和从其他方面关心他们,是企业市场营销管理的第三个职能。

对一个企业的市场营销管理过程来说,它大体需要这样三个层次的人员:最高层——经营决策层,即由一批人形成一个精明干练的管理班子;中间层——执行层,即一批具有较强专业管理能力和综合分析能力,又善于创造性执行命令和调动下属积极性的中层管理干部和技术人员;最下层——操作层,有业务专长,埋头苦干,服从管理和指挥,对局部工作开发具有独创见解的具体工作人员。以上不同层次的人员之间具有不可替代性。要完成这样结构的人员配备是一件很不容易的事情,并且人员配备也不是一次就能解决问题的。因为,随着企业任务的变化,时间的推移,有些原来有用的人会变为无用,原来胜任工作的人会变得很难胜任。所以,人员配备,作为企业市场营销管理的一大职能,起码包括这样两方面的内容:一是知人善任,会用人,使适当的人干适当的工作;二是培养人。

前述的组织职能作用的发挥,已将企业市场营销管理的组织结构设计出来,也就是提出了人才的需求,那么,人员配备,就是要输送合适的人才。知人善任,包括识人、用人,就是要挖掘人才。这种挖掘,可以是在企业内部,也可以是在企业外部,渠道很多,可以采取一系列的人才开发策略,挖掘一切企业需要的人才。这是人员配备的第一个方面的工作。

第二个方面是培养人才。这可以是对现有职工进行培训,也可以是对新招职工进行培训。培训的方法可以是脱产培训,也可以是在职培训,这主要根据企业本身的情况而定。培养人才的方式有很多,日本企业在这方面有很多成功的范例可资学习、借鉴。一个企业,不断有新的人才涌现,这个企业的生命力就有了保障,组织结构就有了充足的新鲜血液,以永葆其蓬勃的生命力。

但是,人员配备的工作也不是轻而易举就能完成的,它是一个非常艰苦的过程,因为识人不易,树人也需要时间及人、财、物等方面的基础。所以,只要市场营销活动在继续进行,人员配备工作就须加倍努力地进行下去。

第四节 指挥职能

指挥是保证企业正常经营、实现计划不可缺少的条件。指挥就是借助指示、命令等手段有效地指导下属机构和人员履行自己的职责,实现计划任务的

要求。但任务下达了，并不等于员工就能积极、主动、有效地完成了。指挥作为市场营销管理的一种职能，包括两项密切关联的活动：第一，要传送好信息，也就是说，要及时向下级布置任务，并要清楚地、正确地交待工作的性质，开展这项工作的原因、时间、地点和人选。第二，要激励有关人员，使他们在执行任务时能发挥最大作用。这两项活动缺一不可，尤其是后一活动，对于企业市场营销管理过程来说显得尤为重要和艰巨。这是因为，计划任务不可能安排得十分具体，在执行过程中还会出现某些事先难以预料的新情况和新问题。所以，在计划任务下达后，管理人员有必要对自己的下属机构和人员经常进行指导，有时甚至需要进行很具体的帮助，直至明确地告诉他们应当如何及时地去完成任务。并且，作为执行计划的人来说，他有着自己独立的思考问题的方式和人格意识。因而，他们能不能充分发挥自己的聪明才智去灵活主动地完成计划，就成了指挥是否有效的一个很重要的问题。这种激发员工创造力的活动，也是指挥职能作用发挥的一个很重要的方面。

根据学者的研究，一个人在报酬引诱及社会压力下的工作表现，仅能发挥其工作能力的60%，其余的40%，则有赖于指挥者运用其统率功能，加以激发。第二次世界大战时的英军名将蒙哥马利元帅曾说过：统率是结集人们的能力与意愿，为一共同目标而努力。所以，指挥是维系一个组织活力的源泉，无论是军事将领、行政首长或企业经理，都需要了解指挥的方法及技巧。对于企业市场营销管理者来说，就是要了解和研究如何激发员工潜能，为完成企业的目标和计划而努力工作。

第五节　控制职能

企业市场营销管理的控制职能，就是对整个市场营销管理过程实行目标控制，控制目标把握的情况，计划完成情况。这是一个连续不断、反复发生的过程。

作为控制本身来说，它是由多个环节和多种形式组成的控制系统。一般来说，有三种营销控制的不同形式：

1. 年度计划控制。即审查目前行销努力与结果的工作，以确保达到年度销售额和利润目标。主要工具是销售分析、市场占有率分析、行销费用对销售比率、财务分析和顾客态度追踪等。如果查出绩效不佳，企业可采取各种修正方法，包括减少生产、改变价格、增加销售力和减少杂项支出。

2. 获利能力控制。即决定各种不同营销实体的真正获利能力，如企业的产品、地区、市场区隔和交易通路等。营销获利性分析虽然无法指出较差单位是否合理或舍弃，但能揭露较差的营销实体。

3. 战略控制。这是确保企业营销目标、策略和系统能最佳地适应目前和未来营销环境的一种控制形式。其工具，一种为营销效果评等量表，企图以营销组织、营销信息、战略规划和作业效率来描述企业或部门的全部营销效率。另一种工具为营销审核，即对组织的营销环境、目标、战略和活动作完善性、独立性和定期性的检查。营销审核旨在决定营销问题范围，并建议修正短期和长期的行动计划，以改进组织整体的营销结果。

控制是计划的自然产物，没有控制，计划就难免会因种种原因不能圆满实现或根本实现不了。若用系统论和控制论的观点来看，控制得出的各种信息又是进一步计划的基础和前提。所以，对于市场营销管理全过程而言，控制职能的发挥是很重要的，并且至少要实行上述四种形式的控制，才能发挥控制职能的应有作用。

上述五种职能，对一个企业市场营销活动的全过程来说，缺一不可，它们每一个都不可能单独完成市场营销的全部活动，只有五种职能之间协调、沟通之后，并各自充分地发挥作用，才能完成市场营销过程。

企业的市场营销管理过程从程序上说包含如下几个步骤：市场机会分析；选择目标市场；进行市场定位；发展营销计划；计划的执行与控制。其中的选择目标市场与进行市场定位将放在第六篇，本篇先讲述其他几个部分。

第二章　市场机会的寻找与识别

第一节　市场机会分析的重要性

市场营销是一个系统过程，在这一系统过程中，市场机会分析占有重要的位置。这可从以下几个方面体现出来：

第一，市场机会分析是企业市场营销管理过程的出发点。在企业市场营销管理过程中，每一环节互相衔接，形成有机的结合。但市场机会分析处于市场营销管理过程的起点，它直接影响和制约着企业市场营销管理过程的各个环节。也就是说，企业市场营销管理过程中每一环节是后一环节的基础，不能割裂也不能跳跃，而市场机会分析则是这一过程的起点，如果缺少这一环节，后面诸环节就失掉了存在的基础。

第二，市场机会分析也是企业制定战略规划的重要依据。企业战略规划是确定企业任务、目标和具体发展方向的重要工具。在企业制定战略规划时，其首要的任务是要确定企业经营方向，即企业目的（有时也称“企业使命”或“企业宗旨”）是什么，而除了考虑其他因素外，市场机会分析也是确定企业目的的重要依据。通过市场机会分析，企业目的就能符合市场的变化。这是以市场导向来确定企业目的的新观念。

第三，市场机会分析是企业产品决策的基础。在企业市场营销组合中，产品是关键的因素，它是最后进入消费领域、满足消费者需要的唯一手段，而价格、分销和促销是实现这一满足过程的辅助手段。所以，产品也可以说是市场营销组合的主体。因此，产品决策在企业市场营销策略中居于重要的地位。但产品决策的各个方面，尤其是新产品的开发与市场机会分析有密切关系。市场机会分析为它提出开发的方向，指明潜在的发展趋势，从而使产品开发在市场导向的基础上进行。

第二节　市场机会的分类

市场营销活动是以满足消费者需求为中心目标的，因此，市场机会也就是指市场上所存在的尚未满足或尚未完全满足的需求。但是，企业在寻找和识别市场机会时，还必须对市场机会作进一步深入的研究，在此基础上，才能选出最佳的市场机会。

（一）环境机会与公司机会

在环境变化中需求也随着发生变化，客观上存在着许多未完全满足的需要，也就是存在许多市场机会，这些市场机会是环境变化客观形成的，因此，就称之为环境机会。例如，能源危机引起了对新能源的需求；城市人口增加，环境污染加剧，工业和生活垃圾的增加，引起了对垃圾处理新技术的需求；优生优育、独生子女增多，引起对儿童营养食品的需求等等，这些都是环境机会。

但环境机会对不同的企业来说，并不一定都是最佳机会，因为这些环境机会不一定都符合企业的目标和能力，不一定能取得最大竞争优势。只有环境机会中那些符合企业目标与能力，有利于发挥企业优势的市场机会，才是公司机会。

因此，在环境变化中关系企业生存的因素里可能存在着环境机会。也就是说，对某些企业是威胁，但对某些企业则是机会，如电影和电视的关系，反之亦然；而看上去对本企业无影响或影响不大的因素中，也存在着许多环境机会。

所以，在市场机会分析中，从企业的角度来说，就是要从环境机会中进行选择，选择出合适的公司机会，并对其进行评价，采取适当决策，获得利益。这一问题还将专题论述。以下我们所谈的各种市场机会的分类，都是从环境机会这一角度来谈的，以便客观地分析市场机会。

（二）潜在的市场机会和表面的市场机会

在市场机会中，有的是明显地没有被满足的市场需求，这种未被满足的需求我们就称做表面市场机会；而另外一种则是隐藏在现有某种需求后面的

未被满足的市场需求,我们称之为潜在市场机会。

对表面市场机会,企业容易寻找和识别,难度系数较低,这是其最大优点。例如,我国实行对外开放、对内搞活政策后,在80年代初兴起了西服热。这一市场机会是明显可见的,因而许多经营厂家都发现和抓住了这一市场机会。但事物总是一分为二的,表面市场机会的这一最大优点也恰恰是它的最大缺点,由于市场机会明显,容易寻找和识别,因此,抓住这一市场机会的经营者也多,一旦超过了市场机会的容纳度之后(这里所说的市场机会容纳度,是指这一机会所提供的市场需求容量的大小),就会造成供过于求,从而使这一机会不能为企业创造机会效益(即企业先于其他企业进入市场所获得的竞争优势和所带来的超额利润),机会也就失去了它本身的价值。如上面所举西服之例,由于经营厂家太多,西服供大于求,形成滞销,给许多企业造成亏损,这一市场机会没有给这些企业带来丝毫的利益。

潜在市场机会对企业来说,不容易发现,寻找和识别的难度系数大,这是它的最大缺点。但正由于难度大,不易识别,所以企业如果找到并抓住了这种市场机会,其竞争对手要比表面市场机会少,机会效益也比较高。所以,彼之短也正是彼之长,重要的问题是如何去发现、寻找和识别这类隐藏在某种需求背后的没有被满足的需求。例如,由于人民生活水平的提高,80年代以来,我国化妆品市场日趋兴旺,这一需求趋势比较明显,也可以说是表面市场机会。但在这一表面需求背后,有许多未被满足的需求没有被企业发现。而陕西户县一家乡镇企业在对市场进行认真分析之后,寻找到了一个隐藏在现有化妆品市场需求背后的潜在市场机会——工业护肤品需求。他们认为,目前大家所重视的仅仅是生活护肤需求,即日常护肤用品,但对于大多数消费者来说,有1/3的时间是在劳动岗位和劳动过程中度过的,这段时间也需要保护皮肤,而且需要特别的保护。各种劳动过程和劳动岗位由于劳动条件不同,如高温、有毒、野外等,对护肤的要求也不同,而这些和生活护肤需求差异很大。因此,化妆品市场高涨的需求,也包含着这一类需求。所以,他们把这一市场机会作为企业的目标市场,专门生产工业护肤用品,从而取得了极大的成功。

(三)行业市场机会与边缘市场机会

一般来说,各个企业由于其拥有的技术、资源和经营条件不同,以及在整个市场营销系统中所承担的职能不同,通常都有其特定的经营领域。因此,对于出现在本企业经营领域内的市场机会,我们称之为行业市场机会;对于在不同行业之间的交叉与结合部分出现的市场机会,我们则称之为边缘市场机会。

企业对行业市场机会一般比较重视,因为它能充分利用企业自身的优势和经验,发现、寻找和识别的难度系数也比较低,所以,很多企业在寻找市场机会时一般都是以行业市场机会作为其重点目标。但是,行业市场机会在行业内部会遭到同行间的激烈竞争,而失去或减弱机会效益。因此,一些企业就试图在行业领域之外寻求市场机会。

可是,出现在某个企业行业领域之外的市场机会,绝大部分又是别的企业的行业市场机会,并且这些市场机会对外行业的企业而言,进入的难度更大,所以,对于它们这并不是很好的市场机会。不过,由于各企业都比较注重于行业的主要领域,因而,在行业与行业之间有时会出现"夹缝",从而形成真空地带。这种现象大多发生在行业与行业之间的交界处。在这些边缘地带,行业会出现交叉、重合,而这些行业间的结合部一般是企业容易忽视的地方,在这些区域,消费者的需求不能得到充分满足,甚至还会产生出一些新的消费需求。所以,企业在行业领域之外寻求比较理想的市场机会,其主要目标应该是边缘市场机会。

边缘市场机会一方面仍可以发挥企业的部分优势,另一方面,由于它比较隐蔽,难于被大多数企业发现,企业容易取得机会效益,但它的寻找和识别难度也是比较高的,需要企业有丰富的想象力和大胆的开拓精神。例如,80年代美国由于航天技术的发展,出现了许多边缘机会,传统的殡葬业同新兴的航天工业结合起来,产生了"太空殡葬业",生意还非常兴隆。再如,冶铁和绘画是两个相距较远的行业,但"中国铁画"却将这两个行业结合起来,从而产生了一种新的行业。还有,在医疗和饮食业结合部出现的药疗食品、药膳餐馆等,也都是边缘市场机会的极好例证。

(四)目前市场机会与未来市场机会

我们通常所讲的市场机会都是指目前市场上存在的未被完全满足的需求,而这些在目前环境变化中出现的市场机会,都称为目前市场机会。但是,从环境变化的动态性来分析,还需要树立一种面对未来的思想,用这种观点去看待市场机会,就还有一种未来市场机会存在。这种市场机会,在目前的市场上并未表现为大量需求,而仅仅表现为一部分人的消

费意向或极少量的需求，但通过市场研究和预测分析，它将在未来某一时期内表现为大量的需求或大多数人的消费倾向，成为在未来某一时期内现实的市场机会。所以，就可以把它称为未来市场机会。

显然，从客观的角度来分析，任何未来市场机会，只要具备发展的条件和发展的时间，最终都将转化成为目前市场机会。所以，它们二者之间并没有严格的界限，区别只在于时间的先后顺序和从可能转变为现实的客观条件是否具备。也就是说，未来市场机会带有很大的或然性，随着时间的推移，它能否转变成为现实的市场机会（即目前市场机会），主要取决于环境变化是否朝有利方面发展。

但从企业市场营销角度来分析，这种区分有一定的战略意义。从找到有利的市场机会，到企业生产出产品推入市场以满足这些未被满足的需求，总是需要一定的时间的。而对那些提前预测到这种机会将在某一时间出现，从而未雨绸缪的企业来说，就缩短了这一时间过程，可以在这种机会到来时将自己已准备好的产品推入市场，获得领先优势。从战略上来说，这是一种先发制人的战略。例如，日本汽车业在 60 年代西欧及美国汽车业还热衷于制造大型豪华汽车时，对未来汽车市场出现的变化趋势作了分析和预测。他们认为，随着家庭的变小和就业机会、闲暇机会的增多，一户一车会向一户多车转变；汽车数目的增多会引起道路拥挤状况的加剧；在高速公路上大型小汽车不如小型汽车灵便；中东紧张局势必将会引起能源危机。鉴于上述的分析，他们预测，小型的、耗油量低、驾驶灵活、价格便宜的汽车将会有越来越大的需求。因此，他们早在 60 年代就着手研制小型汽车，并从 70 年代进军西欧和美国市场，到 80 年代日本产的小汽车已在美国市场上取得了有力的竞争地位。而欧美国家，尤其是美国的汽车业，由于起步较晚，失掉了竞争优势，面对日本汽车的攻势只能连连败退。这就是抓住未来市场机会，取得领先优势的实例。

然而，未来市场机会毕竟不是现实的市场机会，存在着较大的风险。企业必须经过科学地调查研究，在取得大量数据资料的基础上分析预测，并且随时注意观察环境变化发展的趋势，经常修改不符合实际的预测，这样才能提高将未来市场机会转变为现实市场机会的成功概率。这也说明，寻找和识别未来市场机会的难度是很高的。

重视对未来市场机会的预测并不意味着可以轻视目前市场机会的分析。一般来说，在企业市场机会分析比重上，目前市场机会分析占着较大份额，未来市场机会的分析预测是建立在对目前市场机会分析基础之上的。这意味着，企业要以脚踏实地、面对未来的观点来对付环境的变化。

（五）全面市场机会与局部市场机会

市场从其范围来说，有全面的、大范围的市场和局部的、小范围的市场之分，因而，市场上出现的机会也就有全面市场机会和局部市场机会之分。

全面市场机会是在大范围市场（如国际市场、全国市场）出现的未满足的需求，而局部市场机会则是在一个局部的市场（如某个省或某个特定地区）出现的未满足的需求。

全面市场机会对参与市场经营的企业有普遍意义，因为它意味着环境变化的一种普遍趋势。局部市场机会则对在该地区从事市场经营的企业和打算进入该局部市场的企业有其特殊意义，它意味着该地区市场环境变化有别于其他市场的特殊发展趋势。

对一个企业来说，区分这两种市场机会是非常必要的。一个企业所处的外部环境，既受着作用于整个市场的一般因素的影响，又受到只作用于该特殊区域的相关因素的影响。因此，进行这种区分就可以使企业少犯教条主义或主观主义的错误。某些企业有时常将一般性的市场机会作为该地区的市场机会看待，而忽视该地区的特殊条件。如大城市彩电、呢绒、组合音响等高档消费品普遍走俏，但对于边远山区，特别是购买力水平低的地区来说，这些并不是该地区的市场机会。反之，有些企业又常将本地区的特殊市场机会作为一般性的全面市场机会看待，认为在该地区出现的这种需求，在其它市场上也一定会出现。如 1988 年，我国温州出现了外国高档服装热，一套进口名牌西服卖到近千元，这是该地区的一种特殊需求，温州的一些时装个体户抓住这一市场机会，赚了大钱。但如全国其他城市的企业和个体经营户将此种市场机会作为全面市场机会看待，则很可能会遇到需求不足或无需求的情况。

第三节 企业如何寻找和识别市场机会

对于企业来说，可以从多种途径和采用多种方法来寻找和识别市场机会。但必须注意以下几个方面：

（一）最大范围地搜集意见和建议

发现市场机会。提出新观点的可能有各种人员。

企业内部各个部门是一大来源，但更为广泛的来源在企业外部，如中间商，专业咨询机构、教学和科研机构，政府部门，特别是广大消费者，他们的意见直接反映着市场需求的变化倾向。因此，企业必须注意和各方面保持密切的联系，经常倾听他们的意见，并对这些意见进行归纳和分析，以期发现新的市场机会，在这方面经常采取的方法有：

询问调查法。即通过上门询问或采取问卷调查的方式来搜集意见和建议，作为分析的依据，从中寻找和发现市场机会。

德尔菲法。即通过轮番征求专家意见来从中寻找和发现市场机会。

召开座谈会。如召开消费者座谈会、企业内部人员座谈会、销售人员座谈会、专家座谈会等，搜集意见和建议。

课题招标（承包）法。即将某些方面的环境变化趋势对企业市场营销的影响，以课题的形式进行招标或承包，由中标的科研机构或承包的专门小组（或人员）在一定期限内拿出他们的分析报告，从中寻找和发现市场机会。

头脑风暴法。亦称操脑术活动，即将有关人员召集在一起，不给任何限制，对任何人提出的意见，哪怕是异想天开，也不能批评。通过这种方法，来搜集那些从常规渠道或常规方法中得不到的意见，从中寻找和发现有价值的市场机会。

（二）采用产品/市场发展分析矩阵来发现和识别市场机会

这种产品/市场发展分析矩阵除了用于企业战略计划中发展战略的研究之外，它也被用来作为寻找和识别市场机会的主要工具。

如图 2－1 所示，将产品分为现有产品和新产品，市场也相应分为现有市场和新市场，从而形成了一个有四个象限的矩阵，企业可以从这四个象限的满足程度上来寻找和发现市场机会。

	现有产品	新产品
现有市场	Ⅰ.市场渗透	Ⅲ.产品开发
新市场	Ⅱ.市场开发	Ⅳ.多角化（多元化、多样化经营）

图 2－1　产品/市场发展分析矩阵

对由现有产品和现有市场组成的第Ⅰ象限来说，企业主要是分析需求是否得到了最大满足？有没有渗透的机会存在？如果有这种市场机会，企业相应采取的就是市场渗透战略。

对由现有产品和新市场所组成的第Ⅱ象限来说，市场机会分析主要是考察在其它市场（即新市场）是否存在对企业现有产品的需求。这里所说的新市场，是指包括其它消费群体、其它地理区域的市场在内的企业还未进入的所有市场。如果在其它市场上存在对企业现有产品的需求，这就是一种市场机会，企业相应采取的就是市场开发战略。

对第Ⅲ象限来说，企业主要是分析现有市场上是否有其它未被满足的需求存在。如果有，经过分析和评价，这种市场机会适合企业的目标和能力，企业就要开发出新产品来满足这种需求，这种策略就是产品开发策略。

对第Ⅳ象限来说，企业主要是分析新的市场中存在哪些未被满足的需求。由于在对这些市场机会经过分析和评价之后，这些市场机会大多属于企业原有经营范围之外（即它不属于本行业市场机会），因而，企业采取的策略就称为多角化经营。

由此可见，利用产品/市场发展分析矩阵，市场机会分析人员主要是分析在各象限中是否有市场机会存在，而战略规划则是在确定了某一象限有适合企业目标与能力的市场机会后制定相应的战略决策。这是市场机会分析与战略规划决策之间利用这一工具的区别。

（三）聘用专业人员进行市场机会分析

企业常常聘用专职或兼职的专业人员进行市场机会分析。例如，美国的吉列公司（一家专营剃刀和化妆品的著名公司）就聘用专业人员专门研究妇女地位的变化在今后几十年内会给家庭带来些什么影响，给他们的任务就是提出各种问题，企业从他们提出的问题中寻找和发现市场机会。

(四)建立完善的市场信息系统和进行经常性的市场研究

从上面所说的各种寻找和发现市场机会的途径和方法,我们可以看到,如果企业没有一个完善的市场信息系统和进行经常性的市场研究,而只靠主观臆断或偶然性的分析预测,要想发现市场机会并把它转变成为成功的企业市场营销,那是不可想象的。

完善的市场信息系统为市场机会分析提供大量的数据资料,分析人员利用这些数据资料,运用各种方法才能从中寻找和发现各种市场机会。而经常性的市场研究,又是市场信息系统中信息资料得以补充的主要手段。所以,完善的市场信息系统和经常性的市场研究工作是企业寻找和识别市场机会的基础和关键,企业必须高度重视。

第三章　市场机会的分析与评价

企业发现了某种市场机会后，必须对其进行仔细分析和评价，在此基础上才能决定是利用还是放弃该机会。

第一节　为什么要对市场机会进行分析和评价

某个市场机会的存在，仅仅只意味着它具备了市场机会的基本客观条件，即它表示了在某段时期内，在某一市场存在着某种未满足或未完全满足的需求。但这一机会是以何种方式、何种条件来表现，是否与企业所要求的市场机会相吻合，则只有通过对其进行分析与评价后方能得出较准确的结论。正如美国著名市场营销学家西奥多·李维特所说的那样，市场机会有各种形态，"这里可能是一种需要，但是没有市场；或者这里可能是一个市场，但是没有顾客；或者这里可能是一个顾客，但是没有推销员。例如，这里对大规模控制污染有很大需要，但目前实在不是一个市场。又如，这里对新技术培训是一个市场，但是没有那么多的顾客购买这种产品。那些不懂得这种道理的市场预测者对于某些业务领域（如闲暇产业、住房建筑等）表面上的机会曾作出惊人的错误估计。"因此，市场机会只有经过分析和评价后才具有为企业所利用的条件。没有哪个企业只是发现机会，而不对其进行分析和评价就匆忙决策的。

之所以要对市场机会进行分析和评价，还有一个重要原因，就是各个市场机会均有不同的机会成功条件，而各个企业由于其经营领域不同，实力、经验也各不一样，因此，对某个市场机会，不同企业在机会成功条件上所具备的能力也不同，某些企业在利用该机会成功的能力上具有突出的竞争优势，从而能够获得较大的差别利益。所以，对市场机会进行分析和评价，也就是要对该机会的成功条件和企业所具有的竞争优势进行分析，以利企业选择能取得最大竞争优势和差别利益的市场机会，提高市场机会成功的概率。例如，假定北京日化三厂、广州牙膏厂和沙市日化总厂都认为开发男性化妆品是一个市场机会，有意进入这一领域，究竟谁能享有最大差别利益呢？假定开发男性化妆品的机会成功条件应该具备以下几项：(1)在化妆品领域内具有生产、经营所需的技术和原材料；(2)在消费者中有良好的信誉和较高的知名度；(3)与中间商有良好的合作关系。北京日化三厂由于生产化妆品历史较长，而且该厂"奥琪"系列化妆品在消费者中的知名度和信誉均属上乘，可以说具备了所有条件。而对沙市日化总厂来说，尽管"活力28"洗涤剂在消费者中知名度颇高，但该厂在化妆品领域内却默默无闻。广州牙膏厂则又逊一筹，因为牙膏的专业领域更窄，该厂虽也有"洁银"牙膏等产品享有很高知名度，但从消费者观点看，它同化妆品相去太远。因此，在这一市场机会中，北京日化三厂能享有最大差别利益。

第二节　市场机会的特征

评价分析市场机会，必须了解市场机会的特征。一般来说，市场机会具有以下特征：

1. 公开性。任何市场机会，由于它是客观存在，所以它都是公开的，即每个企业都有可能发现它。因此，它不同于企业自身所拥有的专利、技术诀窍等，发现市场机会的企业并不拥有独占权。在发现市场机会的同时，企业就要考虑潜在竞争对手的存在，要在这一基础上分析评价市场机会，而不能认为发现就意味着独占、独占就意味着成功，那是绝对错误的。当然，某些企业由于不重视寻找和识别市场机会，缺乏科学的方法指导，从而不能发现市场机会，这也是常见的。但这是企业自身的原因，而不是市场机会的错误。例如，我国决定实行居民身份证制度，这一消息通过报纸、电视等宣传媒介公开报道后，温州一经营塑料名片的个体户就认为这是一极佳的市场机会，全国10亿人，除3亿多不到发证年龄的儿童之外，今后都要颁发居民身份证，这一市场潜力巨大。于是，他就赶制了样品呈送有关部门。虽然由于身份证需要特殊部门印制、颁发，他的这一计划并未成功，但这一例子却说明了市场机会的公开性，同时

也说明了任何企业(或个人)只要善于寻找和识别市场机会,通过努力总是可以发现市场机会的。

2.时间性。机会本身的含义就是指行事的际遇和时机。所以,市场机会具有一定的时间性,如果在一定时间内你不利用,则市场机会所具有的机会效益(即机会本身的效用价值)就会逐渐减弱,最后完全消失。我们常说:机不可失,时不再来。这也说的是机会具有时间性,不利用它就会消失这一特征。

事物总是发展变化的,这是客观规律。机会的时间性正是这一规律的表现。当事物发展到对你有利时这就是机会,但是事物不会停留在这一点不动,它会继续发展,所以,机会不利用就会因事物继续发展变化而消失。同样,市场机会反映的是市场供求矛盾变化所出现的对你有利的时机,但是,由于市场机会公开性的特征,你不利用,别人就会利用,从而改变供求矛盾状况,最后供求平衡,机会也就失去了它的效用。例如前面所举的男性化妆品的例子,如果北京日化三厂不利用这一机会,那么,虽然它具有竞争优势,但随着时间流逝,别的厂家逐渐进入这一市场,它的优势慢慢失去,最后,供需达到饱和,这一市场机会就不存在了。

所以,抓住机会及时利用,才能发挥出机会的最大时效价值,这是企业在分析评价市场机会时务必要重视的关键之处。

3.理论上的平等性和实践上的不平等性。由于市场机会的公开性,从理论上来说,任何企业都可以发现某一市场机会并加以利用,不存在某一企业独占某一市场机会的情况。也就是说,任何企业在发现和利用某一市场机会时是平等的。但是,我们已经分析过各个市场机会都各有其特定的机会成功条件,而各个企业由于自身情况不同,在利用某一机会时所拥有的竞争优势也不相同,因而所获得的差别利益有大有小。所以,在实践上,就表现出不同企业在利用某一市场机会时又是不平等的。

指出理论上的平等性,意味着在利用某一市场机会时充满着竞争;指出实践上的不平等性,则是说明竞争结果分布的不均衡性。为此,企业在分析评价市场机会时,既要考虑竞争的存在,敢于参加竞争,又要选择对企业竞争结果有利的市场机会。

第三节 公司机会分析

企业在分析评价市场机会时,首先要确定该市场机会是否属于公司机会。如前所述,市场机会可以分成环境机会与公司机会,由于每一市场机会均有其机会成功条件,而它与公司所拥有的竞争优势并不一定完全吻合。所以,企业分析评价市场机会的第一步,就是要从寻找到的环境机会中挑选与公司目标能力相一致的公司机会。对于挑选出的全部公司机会的集合,我们称之为公司机会群(company opporunity-set)。

分析该市场机会是否属于公司机会,可以按照如下步骤进行:

第一,确定该市场机会所须具备的机会成功条件都有哪些。

第二,分析本公司在该市场机会上所拥有的优势,即公司在从事该事业上的“突出才能”。

第三,将公司所拥有的竞争优势同潜在竞争对手所拥有的竞争优势相比较,以利确定本公司在这一市场机会上是否拥有差别利益,以及这种差别利益的大小。

经过这样的对环境机会的系统分析,最后就可确定该市场机会是否属于公司机会。比如前面所举的男性化妆品的例子。再如,假定市场上需要电动汽车,这一环境机会对于A、B、C三家公司来说,是否都属于它们的公司机会呢?按照上述步骤,我们先确定这一市场机会的成功条件:(1)有生产经营电动汽车的技术;(2)生产经营电动汽车所必需的原材料有保证;(3)有经营电动汽车的储存、展销的强大能力;(4)在购买者中有信誉。然后分析各企业的竞争优势,得到的结论是:A公司拥有(1)、(2)两项;B公司的特殊能力是拥有广大的零售商业网(因为它是一家著名的百货零售商);只有C公司具备上述四个条件。所以,这一市场机会能成为C公司的公司机会,它在利用这一市场机会上能享有比潜在竞争对手大得多的“差别利益”。

但是,企业在分析该项环境机会时应该审慎小心,不能盲目轻率。一般地说,企业在这一过程中最易犯两方面的错误:一是错误地认为市场机会没有发展前途,而不将其作为公司机会看待,从而失掉了一个广阔的市场,如前文所述电影业未将电视业看作公司的例子。一是过高估计了公司的竞争优势,而将本公司不能享有最大差别利益的市场机会作为公司机会看待。

在分析和评价该环境机会是否属于公司机会时,还应结合市场机会的分类进行研究,特别是对于全新的市场机会,各企业都可能只拥有部分的竞争优势,成功取决于谁能尽早进入市场,能将这一市场

机会转变为现实的产品，从而满足消费者需求的努力程度。因此，应该区别该环境机会属于哪一类市场机会，再进一步分析企业和潜在竞争对手的优势和不足，最后作出发展决策。

在挑选出公司机会群的基础上，企业就要进一步分析评价各个机会，以利确定它们的重要程度和其它各个方面的要求，最后确定如何发展的决策。

第四节　机会的潜在吸引力与成功程度的分析

对于挑选出的公司机会群，由于不同的公司机会其市场容量大小不同，对企业可能带来的潜在利润不同，因此，其潜在吸引力也不同。另外，企业在利用各个机会时，所能超越其它竞争对手而取得成功的可能性也有大有小。结合这两个方面的因素，企业可作出“机会潜在吸引力与公司成功概率分析矩阵”(见图2—2)，对公司机会群中各个公司机会进行分析。

如图，机会潜在吸引力可用其可能对公司产生的利润金额来表示；公司成功可能性可用成功概率表示。

机会潜在吸引力 \ 成功概率	高	低
高	Ⅰ	Ⅱ
低	Ⅲ	Ⅳ

图2—2　机会潜在吸引力与公司成功概率分析矩阵

对于第Ⅰ象限的市场机会，公司一般应尽全力发展，因为它是公司最有利的市场机会。

对于第Ⅱ象限的市场机会，公司应设法改善企业本身的不利条件。例如，公司可通过招聘专业技术人员的方法，来扭转企业技术方面的不利因素。总之，如能将不利因素通过企业主观努力加以扭转，第Ⅱ象限的机会也可逐步移动到第Ⅰ象限而成为有利的市场机会。

对于第Ⅲ象限的市场机会，大型企业往往是搁置一边，观察其变化趋势。但对于中小企业来说，大企业的第Ⅲ象限机会，往往是中小企业能够加以利用的，因其产生的利润已足够中小企业生存和发展。如江苏无锡一家乡镇企业，专门生产日光灯所用的启辉器铝壳，其在全国的市场占有率达80%以上。这就是一个很好的例子。

对第Ⅳ象限的机会，公司应主要是观察其发展变化趋势。

第五节　市场机会与公司使命统一性分析

在管理学界，关于市场机会与公司使命(公司目标)的关系，有人认为，应先寻找市场机会，然后借以确定公司使命或目标，因为市场机会反映着市场的需要，市场机会改变时，公司使命或目标亦应随之改变；也有人认为，由于市场机会很多，公司必须制定目标，以选择适合目标的机会。这一争论的孰是孰非，不是我们在这里所要讨论的，但从争论双方的观点中已不难看出，市场机会和公司使命(公司目标)必须相互适应，相互配合，公司必须兼顾这两个方面。

进行市场机会与公司使命统一性分析，主要是看市场机会是否符合公司制定的宗旨。例如，国外一家公司确定本公司宗旨是满足用于和平需要的原子能的利用、开发和制造。而在某些局部市场上出现的市场机会则是用于军事需要。显然，这些市场机会和

公司宗旨是相违背的,并且还会对公司宗旨起到损害作用,因此,这一市场机会就应该弃之不顾。

公司使命(公司目标)在评价市场机会时也是考虑的重要因素,公司应尽量使选择的市场机会符合它在一定时期内规定的目标。例如,某公司将自己在下一年度的目标定为投资收益率达到25%,但某一市场机会经分析,前三年公司只能有10%左右的收益,那么,该市场机会也就不是公司的最佳选择。

但是,公司使命或目标不应是固定不变的,而应该经常根据市场环境变化进行修正,特别是根据出现的市场机会进行修正。这样,才符合确定公司使命或目标的市场导向原则。

第六节　市场机会同公司能力统一性分析

各个公司由于其情况不同,能力有大有小,在评价市场机会时,要尽量选择能充分发挥公司能力的机会。而在判断公司的能力时,诸如资金的供应,资源和原材料的状况,技术能力和经营管理能力等,都是应考虑的因素。

超越公司能力的市场机会,对公司来说,既不能获得充分的竞争优势,相应地也不可能获得大的差别利益,有时甚至会给公司带来损失。例如,某些建筑单位承接了超越自身能力的建筑项目,不能保质保量按期完成任务,甚至造成工程不合格,用户拒绝验收等情况,这不仅给用户带来损失,也给公司信誉带来很坏的影响。

某些市场机会不能充分发挥公司能力。但一般情况下,它仍可在公司考虑的范围内,因为,市场机会与公司能力配合得十分恰当的情况是不多见的,所以,公司应该尽量发展该项市场机会,以期充分利用公司的能力。

第七节　公司机会的综合评价分析

经过上述的各项分析评价之后,已形成了许多供公司选择和利用的公司机会的集合,即公司机会群。机会分析评价的下一步任务,就是要分别对每个机会进行综合分析评价。例如,有谁可能购买这项产品?顾客愿意付出什么价格?他们认为该产品最宜具有什么特性?他们可能购买多少?这些顾客分布在什么地方?将来可能有谁是竞争对手?将来应采用怎样的分销渠道?公司未来的销售潜量多大?生产成本多少?营销费用多少?销售利润率和总利润预期有多少?等等。经过综合分析,对各机会就可排出等次,并且可以提出进一步发展的建议。

在进行市场机会综合分析时,一般可采用加权评分表的办法(见表2—1)。

表2—1　市场机会综合分析评分表

评价项目	项目加权值	该机会分值(2)					得分
	(1)	5	4	3	2	1	(1)×(2)
潜在顾客群体大小	0.05						
机会发展潜力	0.05						
市场需求潜量	0.05						
形成产品难度	0.02						
现有渠道利用程度	0.02						
潜在竞争程度	0.02						
公司销售潜量	0.05						
营销成本和费用大小	0.02						
预期获利能力	0.05						
…	…						
	1.00						

该表左边可列出机会综合评价的具体项目,并根据其重要程度给出相应权值,但权值总和应等于1。对机会评分可根据该机会在某一项目的具体情况评定,采用10分制或5分制(本表用的是5分制),最优为10分或5分。最右边一栏为加权后的分值,即该项目加权值乘以该机会分值的结果,然后将各项目加权后分值加总即得该机会的总加权评分。最后,将各机会分值按大小依次排列,从中选择优者。

第四章　市场营销计划的制定

市场营销管理过程最重要的产出就是市场营销计划。本节将通过实例说明市场营销计划的内容以及如何制定企业的市场营销计划。

第一节　制定市场营销计划需要搜集的数据

一、企业概况

企业在本行业中的信誉；企业在国内外市场上的信誉；企业的组织情况；这种组织形成的日期；与产出相比增殖价值的增长百分比；雇用的人员（经理人员、行政人员、熟练劳力、不熟练劳力以及其他人员）；企业是否雇用（或在过去三年中是否雇用过）外国顾问？在哪方面？固定资产和投资总值；机械和设备状况；库存情况（原料、半成品和成品）；周转资金；信贷和利率；规划和管理生产、维护、经销和销售活动的程序；成本和利润控制的程序（按月、按季度等）；现有工厂数目（国内或（和）国外）；扩大产出的计划；当地是否可得到原料供应？企业的其他技术细节（机器、布局、生产方法、制造的复杂性等）；产品名称怎样与生产者名称以及国家的形象相联系？企业是否有自己的专利产品？企业是否根据外国或当地专利生产？企业如何研究新的专利产品以便实现多样化？产品的现行标准如何，生产如何达到这些标准？可能采取哪些新标准？

二、利润和成本

每一产品品类的利润史；每一产品品类的成本史；每一产品品类对其他企业成品的贡献；企业通过出售每一产品品类获得的非利润好处；对过去五年决定销售和经销战略变化的利润变化的分析；在生产成本上优于竞争者的有利条件；在销售和经销费用方面优于竞争者的有利条件；竞争者优于本企业的有利条件；研究与开发开支与竞争者比较情况如何？

三、产品

产品的主要用途；这些用途与竞争者相比如何？企业的产品范围；按照需求规定的产品理想形态；“理想形态”与实际产品的比较；产品“优点”如何？产品的“弱点”如何？产品与五年前相比有何不同？和去年相比又如何？从开始生产以来对产品实行的变革。

四、市场

企业产品品类的整个市场规模；国内消费（数量或价值）；非国内市场商品的比例或数量（数量或（和）价值）；(a)国内产品和(b)再出口进口商品的主要出口市场；限制市场大小的各种因素（购买力、经济因素、地理和气候原因、用户或消费者的特点、产品类型、质量、设计、价格、规格、经销方法等）；一种替代产品的整个市场的比较规模；出口机会的确定。

五、市场结构

市场的主要国内供应厂商；主要进口来源（按国家和出口者类型划分）；主要进口者的确定；主要竞争者的出口情况；主要出口市场的确定；国内市场的地理差别；国内市场的季节或周期性差别；有利于竞争者出现的主要因素；可能减少竞争的主要因素；互惠贸易的存在和效力。

六、市场的倾向和趋势

市场的大小与十年前相比如何？与五年前相比如何？和去年相比又如何？产品需求与十年前有何不同？与五年前有何不同？与去年相比又有何不同？表明明年的需求变化趋势如何？今后五年、五年以后的变化趋势如何？上述变化可能以何种形式出现？目前在用户或消费者，各种过程或整个经济方面出现的哪些变动会引起上述变化？（考虑的方面包括：就业水平、收入水平、工业投资水平、工业利润水平、税率、批发或经销价格、工业生产能力、消费者开支水平或储蓄水平、个人捐税、零售价格、人口趋势、利率、信贷限制、租购困难或债务、出口趋势、进口趋

势、不恰当政策等)原材料、生产、标准、经销、规格、价格等方面出现的变化会促进需求吗?

七、市场份额

企业掌握的市场份额(每一产品品类);主要竞争者的份额;竞争性进口产品的市场份额;支持进口产品市场份额的因素;对国内市场老主顾、国内市场新主顾、国外市场老主顾、国外市场新主顾的销售额所占百分比;产品对本国工业或农业的重要性;工业或农业的盈余产品可用作原料吗? 从整个国家利益来看,企业是否成为一种战略要素? 企业在新投资、新工厂、新设备、增加熟练或不熟练人员、出口、产出能力等方面的未来发展计划。

八、销售和推销

每一产品品类的销售价值和数量史;企业销售和推销费用史:每出售一件、每个市场、每年(过去五年)、每次询盘、每次定货、每个售货员、每个雇员、按媒介、按地理区域、按季节、按主顾类别;本企业销售和推销战略和竞争者的比较;销售促进活动和出口促进活动的有效性和特点;对过去五年推销战略的主要变化和变化原因的分析;下述推销媒介占预算的百分比:报纸、杂志和刊物、直接邮寄、专门报道、展览会和交易会、户外推销运动、商品目录和小册子、社交活动、销售点、电影和纪录片、提供货样;对与竞争性推销活动的差别的分析;对上述媒介显示出来的潜在和有效用户和消费者的估价;撤销媒介的程度;(a)新主顾和(b)老主顾的询盘百分比;一次新的推销活动之后对上述比例变化的分析。

九、经销方法

实际经销制度的有效性;与竞争性经销制度的比较;其他可供选择的经销方法;不同种类、不同大小、不同地理区域、工业集中地区经销商递交的销售情况报告;直接出售的每一产品品类的总销售额所占百分比;各产品品类引进史和导致现行经销制度的发展情况;“缺货”情况史;经销阶段一般存货百分比;经销商“向顾客服务”的效率;与竞争的经销商“向顾客的服务”的比较;对经销商技术能力的估价;经销商销货人员和销货工作的效率;向经销商提供的协助以及与竞争者向其经销商提供协助的比较;和经销商保持联系和监督其活动的制度。

十、包装和运输

包装是毁掉、回收还是重复使用?包装是用来盛物品直至用完还是马上倒空? 随后是否用包装存放其他物料?在多远距离内可辨明包装?包装的库存时间;运输和搬运包装制度;对竞争性运输方法的比较,从下述方面比较:费用、速度、损失责任、盗窃责任、集装箱数量;对运输、储存、搬运不当、盗窃等造成的损失的分析;对延迟交货的分析;整个生产过程中的变化如何?这些变化的原因何在?决定运输或包装改变的材料变革、生产工艺变革和终极用途变革。

十一、价格

规定产品价格的制度;毛价和净价与竞争性毛价和净价的比较;折扣制与竞争性折扣制的比较;每一产品品类的价格史;营利最低的产品的价格史;价格波动的原因;是否实行定价制度?导致新需求和新价格的技术发展;由价格造成的产品信誉。

十二、用户和(或)消费者的态度

关于用户和消费者对产品倾向程度的分析;发展新客户的办法;失去老客户的原因;对新产品、新价格、新经销渠道或方法、新推销办法的市场态度;对相似竞争性产品、竞争性产品价格、竞争性经销渠道或方法竞争性推销制度的市场态度。

十三、新产品

企业是否打算推出一种新产品? 哪个市场将使用这种新产品? 新产品在机构和政府用户中是否有潜在市场?新产品能与企业的各产品品类配套吗?新产品和竞争者的比较情况如何? 新产品能填补工厂和设备的空闲时间吗? 新产品能有助于使企业效益长期增长和获得保障吗? 新产品会有助于减轻商业周期的影响吗? 新产品将由于能满足某种需要或由于价格能被未来买主支付而被接受吗? 新产品是否必须打入一个竞争激烈的市场? 新产品是否具备某些有利的竞争条件?什么样的有利条件?由于企业的形象,新产品甚至在没有有利竞争条件的情况下也能打入市场吗?销售协定、特许权等是否会以某种形式限制新产品的生产、出售或使用? 在订价政策、规格、质量等方面是否有些因素会影响产品的出售?新产品的买主习惯于在需要之前购买还是一订货就要立即交货? 为制造新产品,供应者采用何种原料、加工材料和设备结构?供应者有多大保障?通常应具备

哪些必要的储备材料?有哪些替代品?目前喜爱一种产品的倾向性有多大,买主愿意接受新的产品的情况如何?用户喜爱采用何种经销渠道以及何种推销和出售新产品的方法?目前具有或可能采用何种(正式或非正式)标准?

十四、竞争性活动

哪些企业制造竞争性产品?它们各自的市场份额是多少?主要竞争者拥有哪些具体有利条件(包括地理、工业、规模、有关产品、商业和工业协会之间的联系、官方或非官方的保护等方面的有利条件)?主要竞争者的信誉如何?利用何种经销方法?他们的销售结构如何?他们使用哪些推销技术?竞争者提供何种服务:技术咨询、安装、维护、修理、调换、咨询、资金?通常的信贷和折扣做法如何?价格是否被用作销售政策的一种手段?提供哪些保证?本企业和竞争者在使用技术销售员和非技术销售员方面的政策如何?本企业和竞争者的技术销售员和非技术销售员的销售工作历史如何?竞争者产品研究和发展的程度如何?人员和管理质量如何?主要竞争者的生产潜力如何?竞争者为广告宣传和推销的拨款情况如何?材料和方法的变化是否会增加竞争者的目前销售额?竞争者的产出用于出口的比例是多少?它们的主要出口市场有哪些?竞争者进行销售研究的范围如何?

十五、竞争性产品

特点非常相似的竞争性产品的比较情况如何?不相似但可以互相替代的竞争性产品的比较情况如何?竞争性产品有哪些“优点”?竞争者范围内还有哪些产品给它们以销售有利条件?竞争者拥有的产品范围能提供哪些销售有利条件?无关产品或工艺同本企业产品的竞争强度如何?竞争性产品的信誉如何?产品在价格、质量、性能、精美程度、设计、耐久性、包装或包装方法以及其他特点方面的比较情况如何?和竞争产品相比,购买决定在价格、技术规格、其他具体特性、交货和各种服务、包装或包装方法、所提供资助服务、公司信誉、商标或产品信誉、互惠贸易协定、公司附属机构以及个人关系等方面的依据如何?工厂、经销商、代理商通常备有何种存货?过去几年中销售波动情况的原因如何?过去几年中公司或牌号的居领先地位的历史如何?发生变化的原因是什么?除推销的用途以外,产品还有哪些用途?这些用途利用的程度如何?开始生产以后,竞争者对其产品作了哪些改革?产品改革的原因是什么?实行改革以后,范围是扩大还是缩小了?改革的原因是什么?竞争者的产品符合正式标准和非正式标准的程度如何?

十六、需求

产品的需求历史如何?有哪些限制需求的因素(包括技术特性、购买力的大小、供应产品的多少、替代品、陈旧情况、时尚、季节因素、价格、各种服务的提供情况)?企业的产品适合可接受的式样、质量和价格范围的情况如何?多数买主是否能接受产品的特点?各细分市场(工业、地域、经济、年龄等细分子市场)对产品的需求有何不同?最终用户市场的哪些情况影响需求?

十七、政府方面的因素

目前产品税和销售税(包括出口税)的结构;原料进口税的标准如何?产品进口税的标准如何?进口限制如何?信贷条件限制如何?需求发生变化会产生什么影响?企业在保护、资金援助、资助价格、技术支援、推销协助、价格协定、限制性做法、标准和质量管理等方面所处地位如何?关于安全、质量管理、重量和量度、标准和规格、包装等的立法有哪些?政府的哪些支援(技术、推销和资金支援、保护政策、干预政策、信贷条件、集体购买、集体销售、技术问题上的协商和咨询、其他支援)可能有助于企业的发展和扩展?

第二节　市场营销计划的内容

一般说来,企业的市场营销计划应包括以下几个部分:市场营销现状;机会与问题分析;营销目标;市场营销策略;行动方案;计划的执行与控制。下面结合麦当劳公司1991年的市场营销计划对这些部分做逐一说明:

一、市场营销现状

在这一部分应提供与市场、产品、竞争、分销等有关的客观资料(所属的具体资料见上文)。

表2—2说明了麦当劳公司近几年的销售状况。

表 2—2 麦当劳公司的销售史料

单位:亿美元

	1986	1987	1988	1989	1990
市场销售额总规模	440	440	450	470	510
麦当劳的销售额	110	111	114	120	131
麦当劳的市场占有率	25.0%	25.2%	25.3%	25.5%	25.7%

麦当劳公司经过研究,发现它面临如下市场状况:

快餐食品市场正在缓慢成长。传统的街区和郊区市场已经饱和,当前大多数的销售增长来自非传统销售网点,诸如机场、火车站、办公大楼所在地。

快餐食品自然集中于汉堡包、鸡和番茄酱的销售。某些新开业的专业化快餐食品销售网点,如帝·莱特斯(D'lites)向成年人提供了更多的食谱选择,如帕史塔棒(Pasta bars)的销售网点对麦当劳形成了潜在的威胁,他们正在集中于单一的快餐食品和成年人市场而不是儿童市场,恰恰成年人这一市场细分却又是麦当劳缺少顾客忠诚性的薄弱环节。

概括起来,近几年积极和消极的事件大致如下:

积极的事件:

(1)成功地向市场投入了各种色拉和麦克德尔特(MCDLT)三明治。

(2)儿童们对各种幸福快餐的需求经久不衰并在不断发展,趋势明显。

(3)在麦当劳的游乐场上成功地扩大着销售。

(4)一直由麦当劳的快餐食品统治着早餐市场。

消极的事件:

(1)快餐食品市场的成长正在减缓。

(2)非儿童市场对麦当劳的忠诚性正在缩减。

(3)竞争对手几度向市场投入了各样的幸福快餐。

(4)寻求新销售网点的地盘越来越困难。

最近对麦当劳产品所进行的营养分析,结果对于它是十分不利的。

眼下,麦当劳面临着两个主要问题。其一,在不改变麦当劳十分重视儿童市场这一传统特征的前提条件下,怎样提高成年人对麦当劳的忠诚性?其二,当开发新销售网点地盘变得越来越困难时,怎样继续保持它市场增长的势头?

随着人们年龄的不断增长,对麦当劳的忠诚性却在一天天减少,这一直是麦当劳焦心的问题。每当市场上有新的适宜的快餐食品出现,成年人便从一个快餐食品链转到另一个快餐食品链。麦克德尔特的投放市场,以及过去已有的各种天然黄金鸡(Chicken McNugget)都在成年人市场细分中的餐馆市场上拥有一定的市场占有率。使得麦当劳能在成年人经营领域内占有一席之地的另一个因素是柏格王和温迪的运气太坏,他们每次向市场投放新产品都以失败而告终。

摆在麦当劳面前的第二个问题是,当市场趋于饱和时怎样保持市场增长势头?麦当劳的销售网点遍及各地,如今,几乎没有什么新的潜在地盘可供麦当劳不伤其现有的销售网点而去开设新销售网点,柏格王的销售网点数目相当于麦当劳的一半,而温迪的销售网点数目大约是麦当劳的1/3。尽管他们经营不善、市场销售的绩效不佳,但他们通过大量地开设新销售网点依然能够使他们占有相当的市场份额。

通过比竞争对手在广告宣传和促销方面多花钱,麦当劳才得以维持市场占有率。麦当劳每年大约要花7亿美元,而柏格王只花2亿美元。这种巨额的花费使得麦当劳的销售额比任何竞争对手都高。

对麦当劳有利的一个因素是竞争对手在处理扩张发展与保持盈利方面遇到的小麻烦,当他们扩张发展时,便很难保持盈利。但是,每一个新竞争销售网点都给麦当劳销售的稳定增长带来了更大的困难。

麦当劳成功地向海外进行了扩张发展。但当美国国内的竞争销售网点日益成长时,那些海外的销售网点却丝毫不能帮助麦当劳在美国国内保持增长势头。

与此同时,麦当劳面临下列一些对手的强有力的竞争。

柏格王。几年来,柏格王跌跤不轻,几乎一蹶不

振。它的广告宣传很不得力,而且又没有开发什么特别的新产品。柏格王唯一的积极因素是步麦当劳幸福快餐的后尘,模仿这一产品以及增加它的早餐快餐食品的花色品种。

温迪。温迪是一个奋斗中的快餐食品公司,当温迪中断了有效的"牛排在哪里"的活动之后,顿时失去了它的市场营销发展势头。温迪不仅没有增加什么新的花色品种,而且好像他们还没有找到怎样才能使其销售网点盈利的窍门。

肯塔基炸鸡。肯塔基炸鸡正前进在提高它的销售网点的大道上。它也把三明治加进了它的食谱之中,其广告"只有我们对鸡的烹调才是正确的"这一口号十分有效。麦当劳估计肯塔基炸鸡将继续增加它的销售网点。而且,肯塔基炸鸡一旦建立起了足够的销售网点,也许会采取更大的广告宣传活动。它绝不会满足于已经取得的成果。

帝·莱特斯。尽管帝·莱特斯目前还远远不是一个主要的竞争对手,但它却代表着一种思想,而这种思想对麦当劳是有害的。帝·莱特斯用帕史塔棒加色拉食谱的办法来吸引成年人,尤其午餐时倍受欢迎。帝·莱特斯还投其所好,向成年人提供了他们认为更有营养价值的快餐食谱。尽管帝·莱斯特的融资状况不佳,在流动资金方面也存在问题,但它的很多快餐店却经营得非常好。

表 2—3 说明了几家主要竞争对手的市场占有率发展趋势:

表 2—3　市场占有率发展趋势　　单位:%

	1986	1987	1988	1989	1990
麦当劳	25.0	25.2	25.3	25.5	25.7
柏格王	9.0	9.5	9.6	9.5	9.5
温迪	5.4	5.7	5.8	5.8	5.8
哈帝	5.4	5.6	5.7	5.7	5.7
肯塔基炸鸡	18.4	18.6	18.7	18.7	18.7
塔科销售网	7.5	7.5	7.3	7.4	7.4

二、问题与机会

营销人员制定营销计划的第二步是分析企业面临的问题与存在的机会。

麦当劳公司发现它面临如下问题:

(1)通过现场试验发现,顾客对麦当劳潜在的新快餐食品评价不高。

(2)适于麦当劳开设新销售网点的潜在地盘十分有限。

(3)帝·莱特斯在经营成年人快餐食品销售链方面表现出了极大的潜力。

(4)各竞争对手都纷纷向市场投放各种各样的幸福快餐。

温迪用土豆王(Potato Head)玩具来配合,成功地对它的幸福快餐进行了促销。

(5)最近麦当劳组织了意在以成年人市场为目标的两次游戏性促销活动。经市场调查表明顾客反映这些游戏太复杂了。

(6)由于很难雇佣到合格的工人以及随着食谱花色品种的增加给保持质量带来的困难,使得麦当劳的快餐食品本身的质量和服务质量都开始下降。

与此同时,麦当劳公司发现企业有着如下的市场机会:

(1)市场调查表明,顾客将会对麦当劳即将推出的自由挑选全营养小果子面包作出积极的反应。

(2)麦当劳在非传统开店的场所开设的销售网点相当成功。

(3)麦当劳的地区合作团体和当地特许经营组织的市场营销能力在同行业中都是最强的。

(4)麦当劳投放市场的各种色拉已经取得了一定的成功。

(5)所有其他快餐食品销售链的产品都正在受到营养学专家的批评。

三、营销目标与行动方案

在进行完上述步骤之后,营销计划的制定者所

要做的下一步就是确定市场营销目标与行动方案。

麦当劳所拟达到的营销目标为：

销售额 120亿美元

毛利 43亿美元

毛利率36%

净利 13亿美元

市场占有率 25.5%

麦当劳处在一个平淡无奇的年份里。1990年它既没有为占领成年人市场而推出一种新产品，也没有能够跟上竞争对手增设销售网点的步伐。麦当劳正在准备检验一些新的市场观念，这些新的市场观念是既满足那些喜欢传统的麦当劳快餐食品的顾客，又能使那些喜欢标新立异、期待快餐食品有所变革的顾客也心满意足。

麦当劳1991年的目标除了额外的全营养小果子面包在所挑选的市场上之外，其他产品都应保持原有市场占有率。为了取得这一目标的主要行动有：

(1)不断加强对儿童的市场营销活动，以增强儿童对麦当劳的凝聚力。

继续进行幸福快餐的销售促进活动，继续增加麦当劳游乐场数目。

(2)以成年人市场细分为目标市场进行促销活动，每六个月组织一次促销性游戏。

在东北部和西海岸地区的大城市市场引入全营养小果子面包，并组织一次广播电台广告宣传活动，对全营养小果子面包进行大张其鼓的宣传。

在成年人中开发出较强的顾客忠诚性的几种新观念。

新思想进行市场试验。重新推出快餐食谱——双层干酪包，这种双层干酪包曾经是20世纪60年代流行的食谱。广告宣传将着重于“麦当劳伴随我成长”。

(3)继续增加在非传统设店的场所开设销售网点的数目。

与主要行动相配合，麦当劳还拟采取下列次要行动：

(1)扩大适合于地区合作团体用于他们自己的广告宣传活动的素材量。

(2)增加麦当劳主办的体育运动活动及其有关活动的次数。

(3)增加罗纳德·麦当劳露面的次数。

(4)发行有关麦当劳快餐食品营养成份及含量的新闻报道。

麦当劳还重新表述了它的市场定位，即：麦当劳是一个为家庭和成年人备办早餐、中餐、晚餐的快餐食品店。尽管汉堡包是其主要特征，但麦当劳将努力推出可供顾客选择的、花样繁多的食谱。麦当劳打算更新它的食谱，并增设服务场所，以更好地满足众多顾客的不同口味。

四、营销策略

营销计划的这一部分应列出所要采用的主要营销策略。

1. 广告宣传活动。麦当劳将继续以重金做广告宣传，费用额将是最大竞争对手的三倍到四倍，以期获得更大的市场占有率。计划主要强调两个方面：

(1)儿童导向型广告将在儿童表演电视节目中播出。广告将以幸福快餐促销，麦当劳的游乐场和罗纳德·麦当劳为特征。

(2)成年人导向型广告将在晚上和周末电视节目中以及在成年人广播电台节目中播出。这一广告宣传运动将分季进行：

第一季度：做成年人导向型游戏促销广告。

第二季度：在目标城市市场开展向顾客介绍各种全营养小果子面包的宣传活动。在非目标市场大做“这是麦当劳绝佳风味的”黄金时刻的广告。

第三季度：做另一个成年人导向型游戏促销广告。

第四季度：利用人们的怀旧心理，配合三个月重新推出双层干酪包而开展一场“麦当劳伴随我成长”的活动。

2. 促销策略。尽管麦当劳上两次促销最终提高了销售，但昙花一现很快地又回到了一般销售水平。调查表明顾客认为促销的游戏活动太复杂。

今年，促销工作的担子重大，在游戏促销上的成功是至关重要的。因为今年快餐食品厂没有什么花样翻新，可能将使销售有所下降，所以促销必须尽可能的使这种潜在的销售下降不成为现实。促销活动的游戏必须比上次的要简单，以便更多的人参与。游戏促销广告宣传活动应把重点放在游戏规则上，因为那些成年顾客不愿意在他们坐着吃东西时花大量时间来学习游戏规则。

麦当劳已经委托一个专业促销咨询公司，帮助他们设计一些规则简单的游戏。有三个游戏正在小

范围的顾客群中进行试验。对在游戏中获高分的消费者不仅可以获得快餐食品奖励而且还有中大奖的机会。这些大奖包括涉外旅行和小汽车。这种促销已提上议事日程将于第一季度与顾客见面。

3. 店内促销(In—Restaurant Promotions)。麦当劳将继续向市场提供幸福快餐,并有计划地逐月对其稍做更新。麦当劳将把它的儿童游乐场的票价下调35%,以鼓励更多的销售网点购买游乐场票。

4. 店堂陈设(Restaurant Displays)。主要的陈设有旗帜和招贴。它们将服务于游戏促销和全营养小果子面包的投放市场。招贴应适合于贴在或放在调味品台子上和堆放废弃物品的容器上。

5. 公共关系。今年计划举行三次大的公关活动:

(1)麦当劳将继续对全国范围的各种竞赛活动给予支持,如高尔夫球和网球运动,高校全美明星赛和高校管乐吹奏比赛。

(2)对一个地区合作的团体,都必须使罗纳德·麦当劳露面的次数增加一倍。并将对合作团体的额外支出给予资金赞助。

(3)发表介绍全营养小果子面包营养成份的文章,使之与批评麦当劳快餐食品缺乏营养的文章辩论。

6. 包装策略。更富于营养的信息将置于食品包装之上,以使麦当劳获得"吃在麦当劳有益于健康"的形象。

7. 市场研究。即对新快餐食品和各种分销策略进行市场研究。

(1)对新快餐食品的市场研究活动:

·组织一次由公司职工参加的最佳新型快餐食品建议竞赛,对提出最佳建议的三名参赛者给予一次免费到欧洲旅行的机会。

·对上述三个获奖食品建议进行市场试验。

(2)对各种新分销选择进行市场试验:

·对销售网点餐馆内一半是家庭导向型而另一半是成年人导向型的这种新型店堂布置进行试验。

·对晚上7点的快餐食谱更改为更具成年人导向的可能性进行试验。

·在大城市,对午餐时用手推车向综合办公楼运送食品这一想法进行试验。

8. 地区合作团体策略。为了支持地区合作团体的广告宣传活动,麦当劳将向他们提供更多的支持素材。此外,一个由三人组成的非常小组(A three—person Greative team)将帮助地区合作团体设计他们自己的促销策略。

9. 销售网点策略。麦当劳将继续在下列地区增设销售网点和特许经销店:

·受允许的外国。

·非传统设点的场所。

·提高或恢复各街区的活力。

五、营销计划的执行与控制

营销计划的最后应包括企业如何掌握计划执行进度的控制事项,以及执行计划的费用预算等。

下面是麦当劳公司营销计划执行的时间表,在这份表中,假设麦当劳将在执行这一计划前的三个星期通知它的销售网点。

活动项目	关键日期	数量	费用(万美元)
元月			
儿童节目广告	全月	250	1,500
游戏促销广告	全月	400	2,500
执行增加罗纳德			
麦当劳露面	1月15日		25
促销展览	1月2日	60,000	100
新幸福快餐论坛	1月25日		10
市场研究竞赛	1月20日		5

促销大奖赛	全月	50,000	500
二月			
儿童节目广告	全月	250	1,500
游戏促销广告	全月	400	2,500
麦当劳高校全美明星蓝球赛	2月25日		
新幸福快餐论坛	2月25日		10
促销大奖赛	全月	50,000	500
三月			
儿童节目广告	全月	250	500
游戏促销广告	全月	400	2,500
麦当劳的网球比赛	3月15日	1	50
对地区合作团体提供支持素材	3月15日		
新幸福快餐论坛	3月25日		
促销大奖赛	全月		

第三篇　市场营销环境

第　三　篇

第一章　市场营销宏观环境分析

市场营销宏观环境指那些给公司造成市场机会和环境威胁的主要社会力量，包括人口环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治和法律环境以及社会和文化环境。这些主要社会力量代表了企业的不可控变数。

第一节　人口环境

企业管理人员必须密切注意企业的人口环境方面的动向，因为市场是由那些想买东西并且有购买力的人（即潜在购买者）构成的，而且这种人越多，市场的规模就越大。目前许多国家工商企业的人口环境方面的主要动向有：(1)世界人口迅速增长；(2)美国、日本等资本主义发达国家出生率下降，儿童减少；(3)许多国家人口趋于老龄化；(4)许多国家的家庭在变化；(5)西方国家非家庭住户也在迅速增加；(6)许多国家的人口流动性大；(7)有些国家的人口是由多民族人口构成的。

一、世界人口迅速增长

据历史人口学家估计，人类经历了几百万年以后，到1650年世界人口才增加到5亿。据统计，世界人口到本世纪初增到16.5亿，到1987年7月增到50亿。现在全世界每分钟出生150人，每天出生22万人，每年出生8000万人。按照这样的增长速度，每隔12年世界人口便增加10亿。估计到本世纪末世界人口将达到62亿（其中80%的人口属于发展中国家），这就是说，在本世纪100年内，世界人口几乎要翻两番。世界人口迅速增长的主要原因是：随着世界科学技术进步、生产力发展和人民生活条件改善，世界人民平均寿命大大延长，死亡率大大下降；发展中国家的人口出生率上升，人口迅速增加。可见，世界人口迅速增长，这是世界各国工商企业都面临的一个主要人口动向。

我国建国以来人口增长速度很快。据统计，我国人口总数1949年为5.42亿，1982年为10.32亿（其中大陆人口为10.08亿），这就是说，30多年我国人口将近翻了一番。“六五”期间，我国人口平均每年增加1165.4万，相当于一年增加一个上海市的人口。近几年我国人口有回升趋势。据调查，我国人口出生率从1985年的17.8‰上升到1986年的20.77‰（因此世界人口出生率从27‰上升到28‰）；自然增长率从1985年的11.23‰上升到1986年的14.08‰。按此数据推算，1986年全国人口净增约1400多万，总数超出10.6亿。又据国家统计局发表的人口抽样调查，1987年大陆人口为10.72亿，比1982年增加6.3%；人口出生率估计为21.2‰。这主要是因为1963—1965年生育高峰期出生的人口开始进入结婚生育年龄。应看到，我国人口基数大，结构年轻，这预示着今后在一个较长时期内将有一个庞大的人群进入结婚生育年龄，因而今后我国人口将继续迅速增长。

今后世界人口尤其是发展中国家的人口将继续增长，这对世界各国工商企业的市场营销有何影响呢？这意味着世界人民的需要和世界市场将继续增长，我国人民的需要和市场也将迅速增长。我国市场潜力是很大的。但是，我国人口众多，人口增长速度快，底子又薄，按人口平均计算的许多自然资源（如耕地、森林、淡水等）都低于世界水平。所以，我国今后在一个相当长时期内社会总需求仍然会大于社会总供给，因而市场物价和企业成本有上升的趋势，企业利润率有下降的趋势。

二、发达国家的人口出生率下降，儿童减少

如上所说，发展中国家的人口出生率上升。与此相反，资本主义发达国家的人口出生率下降（见表3—1），儿童减少。例如，美国1970—1977年间学龄前人口减少了11.2%。据日本厚生省统计，1982年日本人口出生率连续九年下降，出生婴儿比1981年减少了14057名。资本主义发达国家人口出生率下降主要是因为很多人想提高个人生活水平，越来越多的妇女参加工作，避孕知识和技术提高。

发达国家的人口出生率下降，儿童减少，这种人口动向对儿童食品、儿童用品、儿童服装、儿童玩具

等行业是一种环境威胁。因此,近几年来美国等国家某些经营儿童食品和用品的公司,或者到人口出生率高的国家去寻找市场,或者采取“转移”的对策,改行经营其他业务,如美国吉宝公司过去经营儿童食品,现在转向对老年人推销的人寿保险等赢利较多的行业。另一方面,这种人口动向对某些行业有利。例如,许多年轻夫妇有更多的闲暇时间和收入用于旅游、在外用餐、娱乐,因而给旅游业、旅馆业、饮食业、体育娱乐业等提供了有吸引力的市场机会,促进了第三产业的发展。

三、许多国家人口趋于老龄化

近几十年来,许多国家尤其是发达国家的人口死亡率普遍下降(见表 3.2),平均寿命延长(见表 3.3)。我国的人口死亡率,解放前几年为 25‰到 33‰,1957 年下降到 10‰左右,1981 年下降到 6.36‰。我国人民的平均寿命,解放前为 35 岁,1957 年提高到 57 岁,1982 年提高到 68 岁,许多国家人口死亡率下降和平均寿命延长意味着这些国家的人口趋于老龄化。据美国人口情报资料社统计,1983 年世界上人口老龄化程度最高的头六位国家有 22 个(见表 3.4)。我国 60 岁以上的老年人口 1984 年近 1 亿,占总人口的 10%左右;预计到 2000 年将达 1.3 亿,占总人口的 11%;到 2025 年将达 2.8 亿,占总人口的 20%。这就是说,我国人口也将不可避免地趋于老龄化。美国国情普查局 1987 年 7 月 14 日的一份题为《老化的世界》的调查报告说,全世界年龄在 65 岁和 65 岁以上的人数每年以2.4%的速度递增,大大快于世界人口的增长速度 1.7%。预计到 2000 年,这一部分人口将从现在的 2.9 亿增加到 4.1 亿。

许多国家的这种人口动向,无论对社会还是对企业的市场营销的影响都将是深刻的。由于人口老龄化,一方面市场对摩托车、体育用品等青少年用品的需要日益减少;有些国家(如美国等)的老年人所掌握的财富和所支配的购买力占很大比重,他们在垂暮之年一般不再愿意添置住宅、汽车等某些高档商品。所以这种人口动向对经营青少年用品、某些高档商品的行业是一种环境威胁。另一方面,老年人的医疗和保健用品、助听器、眼镜、旅游、娱乐等的市场需要会迅速增加,这样就给经营老年人用品的行业和旅游业、旅馆业、娱乐业提供了市场机会,因而今后这些行业将得到迅速发展。

表 3—1 资本主义国家的人口出生率(每 1000 人中的出生数)

	1970 年	1980 年	1990 年
北 美			
其中:美 国	23.7	18.3	16.2
加拿大	26.7	17.4	15.5①
西欧			
其中:奥地利	17.9	15.2	12.0
比利时	16.9	14.7	12.7
英 国	17.5	16.3	13.5
希 腊	18.9	16.5	15.9②
丹 麦	16.6	14.4	11.2
爱尔兰	21.4	21.8	21.8
西班牙	21.8	19.5	15.1
意大利	18.3	16.8	11.2
卢森堡	16.0	13.2	11.5

	1970 年	1980 年	1990 年
荷　兰	20.8	18.3	12.8
挪　威	17.3	16.6	12.5
葡萄牙	24.2	20.0	—
芬　兰	18.5	14.0	13.1
法　国	17.9	16.8	14.8
联邦德国	17.8	13.4	10.0
瑞　典	13.7	13.7	11.7
瑞　士	17.6	15.8	11.9
日　本	17.2	18.9	13.7
澳大利亚	22.4	20.6	15.4
新西兰	26.5	22.1	16.8③

①1——3 月　②1——2 月　③1——3 月

四、许多国家的家庭在变化

战后一段时间，"两个孩子、两辆汽车、郊区家庭"这种思想在美国人中很流行。现在，美国人普遍晚婚，婚后一般都不生孩子或少生孩子；美国是世界上离婚率最高的国家，有 50%的婚姻最终都告破裂；而且妇女婚后要参加工作的人数日益增加。据国际劳工组织统计，美国在职妇女占全部在职人数的比例，1960 年为 33%，到 1980 年上升到 42.8%。美国家庭的这种变化，不能不引起市场需要的相应变化。例如，由于普遍晚婚，因此市场对结婚用品的需要便减少；由于离婚率很高，很多人离婚后不愿再婚，因此市场对住房和家庭用品的需要相应增加；由于在职妇女越来越多，因此市场对较好的服装、汽车、轮胎、日托服务、冷冻正餐等物品和劳务的需要便增加。这些市场需要的变化给某些行业提供了市场机会。

表 3—2　资本主义国家的人口死亡率（每 1000 人中的死亡数）

	1970 年	1980 年	1990 年
北　美			
其中：美　国	9.5	9.4	8.9
加拿大	7.8	7.3	7.7①
欧　洲			
其中：奥地利	12.7	13.4	12.2
比利时	12.4	12.3	11.6
英　国	11.5	11.8	12.0
希　腊	7.3	8.4	10.8②
丹　麦	9.5	9.8	10.9

	1970 年	1980 年	1990 年
爱尔兰	11.5	11.4	9.7
西班牙	8.8	8.3	7.7
意大利	9.7	9.7	9.7
卢森堡	11.8	12.3	11.5
荷　兰	7.7	8.4	8.1
挪　威	9.1	10.0	10.0
葡萄牙	10.8	10.8	—
芬　兰	9.0	9.6	9.4
法　国	11.4	10.7	10.1
联邦德国	11.4	12.1	11.5
瑞　典	10.0	9.9	11.0
瑞　士	9.7	9.1	9.2
日　本	7.6	6.9	6.2
澳大利亚	8.6	9.0	7.4
新西兰	8.8	8.8	7.9③

①1——3 月　　②2 月　　③2 月

表 3—3　一些国家平均估计寿命

	估计寿命	
	1985 年	1993 年
冰　岛	74	77
日　本	73	76
挪　威	74	76
瑞　典	74	76
澳大利亚	72	75
古　巴	70	74
法　国	73	74
美　国	71	74
西班牙	72	73
英　国	72	73
联邦德国	71	73
阿根廷	68	70

	估计寿命	
	1985 年	1993 年
苏　联	70	69
委内瑞拉	65	67
印　度	50	50
埃塞俄比亚	38	40

表 3—4　世界上人口老龄化程度最高的头六位国家

	65 岁以上人口占总人口的比例		65 岁以上人口占总人口的比例
1、瑞典	17%	4、法国	13%
2、民主德国	15%	匈牙利	13%
奥地利	15%	希腊	13%
丹　麦	15%	5、芬兰	12%
挪　威	15%	荷兰	12%
英　国	15%	保加利亚	12%
3、联邦德国	14%	捷克斯洛伐克	12%
卢森堡	14%	6、西班牙	11%
比利时	14%	葡萄牙	11%
瑞　士	14%	马尔他	11%
意大利	14%	爱尔兰	11%

近几十年来，有些东方国家的家庭规模趋于小型化，几世同堂的大家庭大大减少。例如日本，60 年代以来随着经济、科学技术、文化、思想意识、生活方式等的发展变化，日本家庭向小型化发展。在 30 多年前，日本的六口之家占全国总户数的 1/3。现在，在日本总户数中四口之家最多，占 25.5%；六口之家最少，只占 8.2%。现有 3600 多万个家庭，每个家庭平均 3.25 人。我国家庭也有这种发展趋势。据统计，北京市家庭每户平均规模 1956 年为 5.15 人，1966 年为 4.92 人，1976 年为 4.03 人，1980 年底减少到 4 人以下。在这 35 年间北京市家庭规模缩小了 24%。又据国家统计局对全国 106 个城市调查，平均每户职工家庭人口 1980 年底为 4.3 人，1985 年 9 月底为 3.77 人，减少了 12.3%。由于家庭趋于小型化，家庭户数迅速增加，市场对电视机、录音机、电冰箱、洗衣机、家具等家庭用品的需要便大大增加，这样就给经营这些家庭用品的行业提供了市场机会。

五、西方国家非家庭住户也在迅速增加

以美国为例，据统计，美国非家庭住户的比例 1970 年为 19%，1980 年为 26%，到 1990 年估计可上升到 30%。美国非家庭住户有三种：(1)单身成年人住户，包括未婚、分居、丧偶、离婚。目前美国单身成年人数近 1800 万人，约占住户总数的 23%。这种住户需要较小的公寓房间、较小的食品包装和较便宜较小的家具、日用品、陈设品等。(2)两人同居者住户，这种住户是暂时同居，需要较便宜的或租赁的家具和陈设品。(3)集体住户，即若干大学生等住在一起共同生活。这种住户不多。在西方国家，非家庭住户正在迅速增加，企业的管理当局要注意和考虑这

种住户的特殊需要和购买习惯。

六、许多国家的人口流动性大

许多国家的人口流动都具有两个主要特点：

1. 人口从农村流向城市。随着社会分工和商品经济发展，随着工业化和城市化发展，人口必然不断从农村流向城市。例如美国，1880 年农业地区人口约占全国人口总数的 75%；而现在相反，70%以上的人口居住在城市。据 1980 年统计，城市人口占全国总人口的比重，联邦德国为 85%，加拿大为 81%，英国为 79.1%，法国为 78.9%，美国和日本为 78.5%，意大利为 69.3%。我国建国以来（尤其是党的十一届三中全会以来），随着社会分工和商品经济发展，随着国家建设和城市化发展，市镇人口迅速增加。据统计，我国市镇人口占全国总人口的比重，1949 年为 10.6%，1964 年为 18.4%，1982 年为 20.6%，1987 年上升到 37.1%。西方国家的经验表明，人口从农村流向城市，人口集中在城市，这对零售商业结构影响很大。人口集中在城市使城市人民需要和城市市场迅速增长和扩大，于是在城市出现繁华商业区，出现许多百货商店和专业商店。例如美国的著名大零售公司，创办于 1872 年的蒙哥马利·沃德和创办于 1886 年的西尔斯·罗巴克，在 19 世纪只经营邮购业务，为广大农场主服务。20 世纪 20 年代美国公路建设发展后，几乎每家农场主都有汽车，可以随时进城选购商品；同时美国人口从农村迅速流向城市，城市人口迅速增加。在这种新形势下，蒙哥马利·沃德 1921 年在城市开办其第一家零售商店，西尔斯·罗巴克到 1925 年也在城市开办其第一家百货商店。这两家大零售公司开始主要经营零售商店业务，同时继续经营农村邮购业务，以适应其人口环境的发展变化。可见，人口环境的发展变化是影响零售商业结构的发展变化的一个重要因素。

2. 人口从城市流向郊区。战后以来，美国城市交通日益拥挤，污染日益严重，同时交通运输大大发展，所以许多人纷纷从城市迁往郊区，于是在大城市周围出现了郊区住宅区，而且在郊区住宅区周围出现了郊区的郊区。日本的大城市人口比重一直上升，但 1970 年以后开始下降，同时，东京、大阪、名古屋三大市 50 公里以内人口逐渐向郊区迁移，而且人口有从“大城市→中等城市→小城市”迁移的趋势。这种人口动向对发达国家的工商企业的市场营销有何影响呢？在美国等发达国家，由于人口从城市流向郊区和远郊区，在郊区住宅区就出现了现代化的购物中心，因此，城市商业中心区百货商店的经营就受到影响，其市场占有率趋于下降。许多城市大百货商店，为了生存和发展，纷纷在郊区大购物中心开设分店。拿日本来说，随着人口从大城市流向郊区和中小城市，大城市商业中心区百货商店的市场占有率也有所下降，同时中心城市出现了许多经营食品杂货的中小超级市场。这就是说，战后以来发达国家的人口从大城市流向郊区和中小城市，这种人口动向也会影响到零售商业结构和零售商店的布局。此外，郊区居民有不同于市区居民的需要，这也是企业管理当局必须密切注意的。在我国，随着城市建设事业发展，大城市人口也将不断流向郊区。例如，1987 年北京市市区人口已达 500 多万，郊区人口有 400 多万，预计到 2000 年将有 50 多万人口迁移到卫星城居住，那时卫星城的人口将达 700 多万。这种人口动向无疑也将会影响我国工商企业的市场营销。

美国人一向不安于现状，时刻准备到别处去碰运气，所以美国人口的流动性更大。据估计，每年约有 1/5 的人口迁移。美国的人口流动除了上述特点之外，还有一个特点，即东北部人为了寻找工作和更好的生活条件，大量涌向西部和南部多阳光地带的各州。这种人口动向是在第二次世界大战结束后不久开始的，70 年代速度加快，现在仍在继续发展。美国国情普查局 1985 年 12 月 19 日报告说，在过去五年内美国人口增加了 1200 万，增长率为5.4%，南部和西部各州人口增长额占全国人口增长额的 90%以上。这种人口动向会引起市场需要的变化。例如，西部地区消费者用于食品方面的开支较少，用于汽车方面的开支较多，东北部地区消费者则相反；多阳光地带各州因为气候温暖，消费者对保暖服装和供暖设备的需要减少，而对空调设备的需要增加。这也会影响工商企业的市场营销。

我国对经济特区和沿海开放地区大量投资，也必然会吸引大量人口流入这些地区，因而也会引起市场需要变化并影响工商企业的市场营销。

七、有些国家的人口由多民族构成

美国人口基本上是由过去两个世纪以来的移民构成的，因而是个多民族的国家。据美国官方 1985 年 5 月底公布的数字，美国大约有 5000 万英格兰血统的人口，是人数最多的民族；有 4920 万德国人，4000 万爱尔兰人，2100 万非洲血统的黑人，1300 万法国人，1200 万意大利人，1000 万苏格兰人，800 万波兰人，800 万墨西哥人，700 万美洲印第安人，600

万荷兰人，378万亚洲人。我国人口也是由多民族人口构成的。企业要调查研究这种人口动向，因为不同民族的消费者有不同的风俗、生活习惯和需要。

第二节　经济环境

市场是由那些想买东西并且有购买力的人构成的，而且这种人越多，市场的规模就越大。这就是说，购买力是构成市场和影响市场规模大小的一个重要因素。而整个购买力即社会购买力又直接或间接受消费者收入、价格水平、储蓄、信贷等经济因素的影响。社会购买力是一些经济因素的函数。正因为这样，企业的市场营销不仅受其人口环境影响，而且受其经济环境影响。所以，企业的管理当局还必须密切注意其经济环境方面的动向。进行经济环境分析时，要着重分析以下主要经济因素：(1)消费者收入的变化；(2)消费者支出模式的变化；(3)消费者储蓄和信贷的变化。

一、消费者收入的变化

消费者收入包括消费者个人的工资、红利、租金、退休金、馈赠等收入。消费者的购买力来自消费者收入，所以消费者收入是影响社会购买力、市场规模大小以及消费者支出多少和支出模式的一个重要的因素。

消费者并不是将其全部收入都用来购买商品(包括货物和劳务)。消费者的购买力只是其收入的一部分。因此，要区别"可支配的个人收入"和"可随意支配的个人收入"。可支配的个人收入是指扣除消费者个人缴纳的各种税款和交给政府的非商业性开支后可用于个人消费和储蓄的那部分个人收入。可支配的个人收入是影响消费者购买力和消费者支出的决定性因素。可随意支配的个人收入是指可支配的个人收入减去消费者用于购买生活必需品的支出和固定支出(如房租、保险费、分期付款、抵押借款)所剩下的那部分个人收入。西方国家家庭的可随意支配的个人收入一般都用来购买奢侈品、汽车、大型器具及度假等，所以，这种消费者个人收入是影响奢侈品、汽车、旅游等商品销售的主要因素。

进行经济环境分析时，还要区别"货币收入"和"实际收入"，因为实际收入会影响实际购买力。假设消费者的货币收入不变，如果物价下跌，消费者的实际收入便增加；相反，如果物价上涨，消费者的实际收入便减少。即使消费者的货币收入随着物价上涨而增长，但是，如果通货膨胀率超过了货币收入增长率，消费者的实际收入也会减少。

企业不仅要分析研究消费者的平均收入，而且要分析研究各个阶层的消费者收入。此外，由于各地区的工资水平、就业情况有所不同，不同地区消费者的收入水平和增长率也会有所不同。例如，据美国商务部1983年发表的数字，美国人均收入最高的州是阿拉斯加州，平均每人每年收入达13163美元；最低的州是密西西比州，平均只有7408美元。美国消费者收入增长率最高的州是达科他州，1981年比1980年增长24.3%；最低的州是怀俄明州，同期只增长7.4%。据我国国家统计局抽样调查，1985年我国城市居民家庭人均收入，东部地区为810元；中部地区为655元，比东部地区低19.1%；西部地区为708元，比东部地区低12.6%，比中部地区高8.1%。又据报道，我国农村人均年收入，1981年东部地区(包括上海、江苏、浙江、福建、广东、辽宁等)比西部地区(包括西藏、青海、甘肃、陕西、新疆等)高72元；1985年东部地区比西部地区高170元。

二、消费者支出模式的变化

消费者支出模式主要受消费者收入的影响。随着消费者收入的变化，消费者支出模式就会发生相应变化。这个问题涉及到"恩格尔定律"。

德国统计学家厄恩斯特·恩格尔(Ernst Engel，1821—1896)1857年根据他对英国、法国、德国、比利时许多工人家庭收支预算的调查研究，发现了关于工人家庭收入变化与各方面支出变化之间比例关系的规律性。后来，恩格尔的追随者对恩格尔定律的表述加以修改。目前西方经济学对恩格尔定律的表述一般如下：(1)随着家庭收入增加，用于购买食品的支出占家庭收入的比重(即恩格尔系数)就会下降；(2)随着家庭收入增加，用于住宅建筑和家务经营的支出占家庭收入的比重大体不变(燃料、照明、冷藏等支出占家庭收入的比重会下降)；(3)随着家庭收入增加，用于其他方面的支出(如服装、交通、娱乐、卫生保健、教育)的支出和储蓄占家庭收入的比重就会上升。

后来，许多国家对家庭收支预算的调查研究都证明恩格尔定律是正确的。例如，美国赫斯特公司1985年2月11日发表的研究报告指出，随着美国消费者收入增加，美国家庭用于食品方面的支出占家庭收入的比重下降了，1960年为22%，1970年下降到19%，现在下降到17%。而用于外出就餐的支

出占食品支出的比重,60年代初为17%,70年代初上升为28%,现在上升到33%以上。在日本,职工家庭用于食品方面的支出占家庭收入的比重,1963年为39.7%,1980年下降到29.3%;居住、照明加热、服装被褥等支出占家庭收入的比重,1963年为25.4%,1980年为22.7%;而医疗保健、交通通信、娱乐教育等其他支出则由1963年的35%上升到1980年的48.1%(见表3—5)。

表3—5　1963—1980年日本职工家庭消费结构

	基础性支出					自由支配性支出				
	食品	居住	照明加热	服装被褥	小计	医疗保健	交通通信	娱乐教育	其他	小计
1963年	39.7	9.8	3.1	12.5	65.1	1.4	2.8	11.9	18.9	35.0
1980年	29.3	9.5	3.9	9.3	52.0	2.6	7.9	11.3	26.3	48.1
2000年	25.0	11.3	3.1	8.8	48.2	3.6	8.3	9.9	30.1	51.9

资料来源:1984年4月6日《日本经济新闻》。

消费者支出模式除了主要受消费者收入影响外,还受以下两个因素影响:

1.家庭生命周期的阶段。有孩子与没有孩子的年轻人家庭的支出情况有所不同。没有孩子的年轻人家庭负担较轻,往往把更多的收入用于购买电冰箱、家具、陈设品等耐用消费品。而有孩子的家庭收支预算会发生变化。十几岁的孩子不仅吃得多,而且爱漂亮,用于娱乐、运动、教育方面的支出也较多,所以在家庭生命周期的这个阶段,家庭用于购买耐用消费品的支出会减少,而用于食品、服装、文娱、教育等方面的支出会增加。等到孩子独立生活以后,父母就有大量可随意支配的收入,有可能把更多的收入用于医疗保健、旅游、购置奢侈品或储蓄,因此这个阶段的家庭收支预算又会发生变化。

2.消费者家庭所在地点。所在地点不同的家庭用于住宅建筑、交通、食品等方面的支出情况也有所不同。例如,住在中心城市的消费者和住在农村的消费者相比,前者用于交通方面的支出较少,用于住宅建筑方面的支出较多;后者用于食品方面的支出较多。

三、消费者储蓄和信贷情况的变化

进行经济环境分析时还应看到,社会购买力、消费者支出不仅直接受消费者收入的影响,而且直接受消费者储蓄和信贷情况的影响。

大多数家庭都有一些"流动资产",即货币及其他能迅速变成现款的资产,包括银行储蓄存款、债券、股票等。储蓄来源于消费者的货币收入,其最终目的还是为了消费。但是在一定时期储蓄多少不能不影响消费者的购买力和消费支出。在一定时期货币收入不变的情况下,如果储蓄增加,购买力和消费支出便减少;反之,如果储蓄减少,购买力和消费支出便增加。

在现代西方国家,消费者不仅以其货币收入购买他们需要的商品,而且可用贷款来购买商品,所以消费者信贷也是影响消费者购买力和支出的一个重要因素。所谓消费者信贷,就是消费者凭信用先取得商品使用权,然后按期归还货款以购买商品。消费者信贷的历史由来已久。我国解放前有些商店平时赊销,逢年过节收帐,这也是消费者信贷。战后,由于生产迅速发展,许多商品供过于求,西方各国盛行消费者信贷。以美国为例,1980年消费者信贷达到14000亿美元,平均每人为6298美元。

西方国家的消费者信贷主要有四种:(1)短期赊销。例如,消费者在某家零售商店购买商品,这家商店规定无需立即付清货款,有一定的赊销期限,如果顾客在期限内付清货款,不付利息;如果超过期限,要计利息。又如,消费者在某家医院看病,可以先治疗,后付医疗费。(2)购买住宅,分期付款。消费者购买住宅时,仅需支付一部分房款,但须以所购买的住宅作为抵押,向银行借款购买;以后按照借款合同规定在若干年内分期偿还银行贷款和利息(每月还款数额和每月租别人的房屋的租金数额差不多)。买主用这种方式购买的房屋,有装修、改造和出售权,而且房屋的价值不受货币贬值的影响。分期付款购买住宅,实质上是一种长期储蓄。(3)购买昂贵的消费

品，分期付款。消费者在某商店购买电冰箱、昂贵家具等耐用消费品时，通常签订一个分期付款合同，先支付一部分货款，其余货款按计划逐月加利息分期偿还。如果顾客连续几个月不按合同付款，商店有权将原售货物收回。(4)信用卡信贷。美国是信用卡的发源地。美国信用卡有两大类：一类是由大百货公司、超级市场发给顾客的，顾客可凭卡在公司所属商店赊帐购买商品；另一类是由金融机构印发的信用卡，在全世界都可使用。最常见的是运通公司信用卡、维萨信用卡和万用卡。顾客可凭卡到与发卡银行(公司)签订合同的任何商店、饭店、医院、航空公司等企业、单位去购买商品(包括货物和劳务)，钱由发卡银行(公司)先垫付给这些企业、单位，然后再向赊款人收回。发卡银行(公司)在这些企业、单位与顾客之间起中间担保人的作用，所以这些企业、单位并不承担任何风险，反而能比那些只收现金的企业、单位做更多的生意。发卡银行(公司)不仅要向客户收取一定的费用，而且要向这些企业、单位收取一定的佣金。发行信用卡的银行(公司)，一般是在一定时期(比如一个月)和客户结帐一次，过期付款或透支现金都要收取利息。现在全世界约有7.5亿张信用卡在市场上流通。为了方便外国游客在我国购买物品和支付各种服务费用，中国银行早在1981年就开始代理外国信用卡(如维萨信用卡、运通信用卡)业务。中国银行1986年开始发行外汇长城信用卡，供外国驻华机构、三资企业等外国人使用；踵至，1987年又开始发行人民币长城信用卡，供中国人民使用。

第三节　自然环境

企业的自然环境(或物质环境)的发展变化也会给企业造成一些环境威胁和市场机会，所以，企业的管理当局还要分析研究其自然环境方面的动向。目前这个方面的主要动向是：(1)某些自然资源短缺或即将短缺；(2)国际市场石油价格变动很大；(3)环境污染程度日益增加；(4)许多国家政府对自然资源管理的干预日益加强。

一、某些自然资源短缺或即将短缺

地球上的自然资源有三大类：

第一类是取之不尽、用之不竭的资源，如空气、水等。近几十年来世界尤其是现代化城市用水量增加很快(估计世界用水量每20年增加1倍)，另一方面，世界各地水资源分布不均，而且每年和各个季节的情况各不相同，所以目前世界上许多国家面临缺水。这种情况不仅会影响人民生活，而且对工农业企业是一种环境威胁。我国人均水资源比较贫乏，居世界第84位。现在已有近200个城市缺水，1986年影响工业产值200多亿元。

第二类是有限但可以更新的资源，如森林、粮食等。我国森林覆盖率低，仅占国土面积的12%；人均森林面积只有1.8亩，大大低于世界人均森林面积15.5亩。我国耕地少，而且由于城市和建设事业发展快，耕地迅速减少，近30年间我国耕地平均每年减少810万亩。由于粮食价格低，农民不愿种粮食，转向种植收益较高的其他农作物，这种情况如果长此发展下去，我国的粮食和其他食物(如猪肉等)供应将会成为严重问题。

第三类是有限又不能更新的资源，如石油和煤、铀、锡、锌等矿物。近十几年来，由于这类资源供不应求或在一段时期内供不应求，有些国家需要这类资源的企业正面临着或曾面临过威胁，必须寻找代用品。在这种情况下，就需要研究与开发新的资源和原料，这样又给某些企业造成了新的市场机会。

二、国际市场石油价格变动

近十余年来，国际市场石油价格变动很大，其变动趋势基本上呈现抛物线状。在1970—1980年间国际市场石油价格上涨了19倍。石油消费国许多公司鉴于油价猛涨，千方百计节能和寻找代替石油的其他能源(如天然气、太阳能、核能)，这样就给某些行业和公司造成了新的市场机会。在70年代，由于石油价格高，利润大，许多发达国家和发展中国家都纷纷勘探和开采石油，产量日益增加，同时石油输出国组织成员国也扩大石油生产和出口；另一方面，由于有些石油消费国大力采用节能工艺和扩大其他能源的比重，国际市场对石油的需要量已减少。因此，国际市场石油价格上升到1981年的最高点之后，就开始逐年下跌。于是，石油输出国组织便采取限制成员国的产量、维持石油价格的战略。近几年来，石油输出国组织成员国突破了生产限额，竞相削价出售，其他产油国也加入了竞争，这就不仅使石油输出国组织的限制产量、维持油价的战略名存实亡，而且使这个组织的市场占有率下降，在国际市场上的地位削弱。因此，该组织1985年12月在日内瓦举行的会议不得不决定放弃限制产量、维持油价的传统战略。结果1986年间国际市场石油价格猛跌。1986年底石油输出国组织重新达成减产提价的协议，使国际市

场石油价格稳定在18美元1桶的水平。但据估计，由于国际石油市场仍然供过于求，1988年国际市场石油价格仍然存在着下跌危险。

国际市场石油价格下跌必然会影响世界各国的经济和企业的市场营销。首先，国际市场石油价格猛跌对石油输出国成员国和其他石油生产国的石油公司以及向石油公司贷款的银行或公司显然是一种环境威胁，尤其是对那些开采条件差、成本高、油质差的产油国的石油公司更为不利。1986年资本主义世界许多石油公司都打算削减石油和天然气的勘探和生产开支，不断有一些炼油厂被关闭。石油价格猛跌必然迫使其他能源的价格也下跌，所以生产其他能源的国家和企业也处于不利的地位。我国是一个石油和煤的出口国家，这些能源出口所得外汇在我国外汇收入中占较大比重。为了适应国际能源市场风云突变的形势，应当酌情调整我国出口产品的结构。其次，70年代石油短缺、油价猛涨之时，石油消费国许多公司曾千方百计采取节能工艺和开发替代能源，这样就给某些行业和公司造成了新的市场机会。1986年间国际市场石油价格猛跌又给这些行业和公司造成了环境威胁，使其节能投资和开发替代能源将变得无利可图。再次，美国等发达国家用于石油的开支是许多工农业产品的大宗开支项目。因此，随着石油价格下跌，国际石油加工、石油化工等制造业的成本将会降低，因而有利于这些行业的进一步发展。

三、环境污染

在发达国家，随着工业化和城市化的发展，环境污染程度日益增加，公众对这个问题越来越关心，纷纷指责环境污染的危害性。这种动向对那些造成污染的行业和企业是一种环境威胁，它们在社会舆论的压力和政府的干预下，不得不采取措施控制污染；另一方面，这种动向也给控制污染、研究与开发不致污染环境的包装等行业和企业造成了新的市场机会。

我国的环境污染较为严重。据调查，1979—1982年，北京市城区采暖期二氧化硫日平均浓度增加1/2强，超标面积增加约两倍。目前，城市尤其是北京、上海、天津等大城市的环境污染已经严重影响到人民的正常生活，危害着人民的健康，保护环境是当代中国最重要的社会经济问题之一。企业在经营管理中必须采取有效措施，认真解决污染问题。

四、许多国家对自然资源管理的干预日益加强

随着经济发展和科学进步，许多国家的政府都对自然资源管理加强干预。但是，政府为了社会利益和长远利益而对自然资源加强干预，往往与企业的经营战略和经营效益相矛盾。例如，为了控制污染，政府往往要求企业购置昂贵的控制污染设备，这样就可能影响企业的经营效益。又如，目前我国最大的污染制造者是工厂，如果政府按照法律和合理污染标准严格控制污染，有些工厂就要关、停、并、转，这样就可能影响工业迅速发展。因此，企业的管理当局要统筹兼顾地解决这种矛盾，力争做到既能减少环境污染，又能保证企业发展，提高经营效益。

第四节　技术环境

企业的管理当局还要密切注意其技术环境的发展变化，了解技术环境的发展变化对企业市场营销的影响，以便及时采取适当的对策。

一、新技术是一种“创造性的毁灭力量”

每一种新技术都会给某些企业造成新的市场机会，因而会产生新的行业，同时，还会给某个行业的企业造成环境威胁，使这个旧行业受到冲击甚至被淘汰。例如，晶体管的出现使真空管业被淘汰了；数字式磁带新技术的出现，无疑将会夺走激光唱片的市场，给唱片制造商以“毁灭性的打击”。据美国《设计新闻》报道，由于大量启用自动化设备和采用新技术，将出现许多新行业，包括新技术培训、新工具维修、电脑教育、信息处理、自动化控制等。如果企业的管理当局富于想象力，及时改弦易辙，采用新技术，从旧行业转入新行业，就能求得生存和发展。

新技术还造成了一些往往难以预见的长期后果。例如，在西方国家，避孕药的发明造成了更小的家庭、更多的职业妇女和更多的可随意支配的收入，这样就引起了市场需要变化，给汽车制造业、饮食业、旅游业、航空公司、旅馆业、日托业等行业创造了新的市场机会。

二、新技术革命有利于企业改善经营管理

战后，西方国家科学技术发展很快，现在一场以微电子为中心的新技术革命正在蓬勃兴起。目前发达国家许多工商企业在经营管理中都使用电脑、传

真机等设备，这对于改善企业经营管理，提高经营效益起了很大作用。例如，日本田中制作所给推销员都配备了微型传真机，公司通过传真机传达当天的工作任务，推销员不用到公司上班，只根据传来的指示推销产品，每周向公司汇报一次。这样就节省了上下班时间和交通费。这家公司 1983 年的统计表明，订货额比上年同期增加了 40%，行政费用却减少了 30%。日本神户制钢所和竹中工务店等公司 1984 年 2 月开始租用日本电信电话公司研制成功的“电视会议系统”。这种系统通过专用电话线把东京、名古屋、大阪和神户四大城市的会议室联结起来，出席会议的人都显示在电视荧光屏上，可以互相交谈，就像在一个办公室里举行会议一样。神户制钢所每月大约有 1500 人去东京和大阪出差，每人每天出差费至少 3 万日元。租用电话会议系统每月只需 150 万日元，节省了费用和时间。现在在美国凡是大众化的商品，在商品包装背面都印有粗细不同的线条，作为商品的代号，只要用感光器扫瞄商品的代号，便能将商品的价格，透过电脑记忆资料，直接反映在收款器上，这样就使结帐作业迅速准确，大大提高了零售商店收款的工作效率，缩短了顾客等候付款时间，提高了服务质量。美国零售公司所属的零售商店已普遍使用小型手提点货机，其主要结构是一只笔型感光器和记忆装置，营业员点货时只用感光器扫瞄商品代号，再记下商品的货号和进、销、存等资料，一同贮存在记忆装置中；然后拨总公司与电话公司间的特定号码，通过电脑电话连接器，将资料传送到总公司管理部门的电脑库中，以便进行发货处理。

三、新技术革命会影响零售商业结构和人们的购物习惯

新技术革命会影响零售商业结构和人们的购物习惯。在美国、日本等发达国家，由于新技术革命迅速发展，出现了“电视购物”这种在家的购物方式。在美国，消费者如果想买东西，可以在家里打开联结各商店的终端机，各种商品的信息就会在电视荧光屏上显示出来；消费者可以通过电话订购电视荧光屏上所显示出来的任何商品；然后按一下自己的银行存款户头号码，即把货款自动传给有关商店；于是订购的商品很快就送到消费者的家门口。此外，人们还可以在家里通过“电脑电话系统”订购车票、飞机票和影剧票。工商企业也可以利用这种系统来进行广告宣传、市场营销研究和推销商品。据报道，日本富士产经国际电讯公司 1987 年开始举办“卫星购物”电视节目。该公司所属的富士电视网向广大日本观众播放美国一些著名大百货公司的商场实况，着重介绍一些流行的、在日本不易买到的商品，商品编号也同时在电视荧光屏上出现；观众看中某种商品便可打电话订货，所订货物将从美国公司快邮寄来，两周内便可收到。随着新技术革命的进展，“在家购物”这种方式还会继续发展。

第五节　政治和法律环境

企业的市场营销决策还要受其政治和法律环境的强制和影响。政治和法律环境是那些强制和影响社会上各种组织和个人的法律、政府机构和压力集团。这里只着重阐述：(1)与企业的市场营销有关的经济立法；(2)群众利益团体的发展情况。

一、与企业的市场营销有关的经济立法

企业必须懂得本国和有关国家的法律和法规，才能做好国内和国际市场营销管理工作，否则就会受到法律制裁。

美国等发达国家的经济立法，有些是为了保护竞争，有些是为了保护广大消费者利益，还有些是为了防止环境污染，保护社会利益。以美国为例，1890 年以来颁布的有关市场营销的法律主要有：

1.《谢尔曼反托拉斯法案》(Sherman — Antitrust Act，1890)。它禁止垄断及企图垄断；为了贸易限制而签订合同、合并和共谋。1890 年以后，此法案曾经多次修改。为了适应国际市场的需要，尤其是为了对付日本的竞争，美国国会 1984 年通过了大幅度放宽反托拉斯法案的限制，使大公司之间可以自由合作，而不必担心因违法而受重罚。

2.《联邦食品和药物法案》(Federal Food and Drug Act，1906)。此法案禁止制造、销售或运输掺杂、掺假的和冒牌的食品与药物；规定设立食品和药物管理局。到 1938 年，此法案被《食品、药物和化妆品法案》所代替。此法案曾于 1958 年、1962 年修改。

3.《肉类检验法案》(Meat Inspection Act，1906)。此法案要求在肉类加工、销售中加强检验，以保证肉类清洁卫生。

4.《联邦贸易委员会法案》(Federal Trade Commission Act，1914)。此法案规定设立联邦贸易委员会，由这个委员会负责防止不公平的竞争方法以及商业方面的不公平的、欺骗性的行为和做法。

5.《克莱顿法案》(Clayton Act，1914)。此法案

对《谢尔曼反托拉斯法案》加以补充，禁止“实质上削弱竞争和造成垄断趋势”的做法，如价格歧视、各公司间相互持有股票和兼任董事、排他性或限制性交易的契约（如制造商采取“独家分销”，要求经销商只经营其产品，不得经营其竞争对手的产品）等，以防止企业变成垄断企业。

6.《罗宾逊—帕特曼法案》(Robinson－Patman Act，1936)。此法案修改了《克莱顿法案》，规定下述价格歧视为非法的：(1)地理上的价格歧视——在一个地区比另一个地区以更便宜的价格出售货物；(2)对人的价格歧视——为损害和消灭竞争的目的以不合理的低价出售货物。这个法案是为了防止大公司打很大的折扣、以低价把大量货物卖给大零售商，以保护广大中小批发商和零售商。

7.《米勒—泰丁斯法案》(Miller－Tydings Act，1937)。1931年美国加利福尼亚州通过《公平贸易法》(Fair－Trade Law)，允许制造商根据协议对某些商品规定最低零售价格，以防止大零售商大幅度削价竞销，排挤中小零售商。到1936年美国最高法院确认了加州的这个法律。1937年美国国会通过的《米勒—泰丁斯法案》允许在州际商业中运用这种自愿协议，不过只适用于名牌产品，而且要合乎州的法律。1952年美国国会通过了《麦圭尔法案》(McGuire Act)，豁免了最低价格转售合同，规定转售合同适用于所有卖主，不管他们是不是合同的签订者，只要这种合同为州法律所允许。

8.《惠勒—李法案》(Wheeler－Lea Act，1938)。此法案修改了1914年《联邦贸易委员会法案》，加上了“禁止一切不公平和欺骗的行为和做法”的规定。

9.《反并吞法》(Antimerger Act，1950)。此法案修改了《克莱顿法案》，禁止公司间相互兼并，防止实质上削弱竞争。

10.《汽车信息公开法案》(Automobile Information Disclosure Act，1958)。此法案禁止汽车经销商随意抬高新汽车的厂价。

11.《全国交通和安全法案》(National Traffic and Safty Act，1958)。此法案规定企业所生产和出售的汽车和轮胎必须达到一定的安全标准。

12.《合理包装和标贴法案》(Fair Packaging and Labelling Act，1966)。此法案规定消费品的包装和标贴管理，要求制造商在产品包装上必须说明包装内装何物、制造商名称、包装内装数量。并准许采取行业统一包装标准。美国食品和药物管理局于1984年4月18日发布了一项新的食品标贴法案，规定带有标贴的食品必须在标贴上列出以含钠量表示的食盐浓度，并规定了下列标贴使用术语：无钠、超低钠、低钠、减钠和未加盐。同时还提出要列出游离钾的浓度。这些都要在营养标贴标明。此法案于1985年7月1日开始生效。

13.《儿童保护法案》(Child Protection Act，1966)。此法案禁止出售危险性的玩具和物品。1969年修正案包括会发生电、机械或热的危险物品。

14.《联邦香烟标贴和广告法案》(Federal Cigarette Labelling and Advertising Act，1967)。此法案要求在所有的香烟包装上都印有一条警告：“公共卫生局长已确定吸烟危害健康。”

15.《消费者信贷保护法案》(Consumer Credit Protection Act，1968)。此法案要求债权人说明信贷交易的真实成本，并宣布使用暴力和威胁讨债的方式为非法行为，而且限制对债务人工资的扣发数额。此法案还规定设立全国消费者融资委员会。

16.《国家环境政策法案》(National Environment Policy Act，1969)。此法案规定对环境的全国性政策，并规定设立环境质量会议。还根据1970年第3号重组计划设立环境保护局。

17.《消费产品安全法案》(Consumer Product Safty Act，1972)。此法案规定设立消费产品安全委员会，并授权该委员会制定消费产品安全标准和惩罚未能坚持此标准的企业。

18.《消费品定价法案》(Consumer Goods Pricing Act，1975)。此法案禁止制造商、转卖者(批发商、零售商)在州际商业中签订价格维持协议。

19.《马格努森—莫斯产品保单和联邦贸易委员会改进法案》(Magnuson － Moss Warranty/FTC Improvement Act，1975)。此法案授权联邦贸易委员会制定有关消费者保单的条例和规定消费者要求赔偿的方法。此法案还扩大联邦贸易委员会对“不公平和欺骗的行为和做法”的管制力量。

我国的经济立法尤其是涉外经济立法还不完备。近几年来，为了健全法制，加强法制，适应经济体制改革和对外开放的需要，我国陆续制定和颁布了一系列经济法律和法规。

二、群众利益团体发展情况

群众利益团体是一种压力集团。在美国等发达国家，影响企业市场营销决策的群众利益团体主要是：保护消费者利益的群众团体、保护环境的群众利

益团体等。这些群众团体疏通政府官员，给企业施加压力，使消费者利益和社会利益等得到保护。因此，这些国家许多公司都设立法律和公共关系部门来负责研究和处理与这些群众利益团体的关系问题。这里只着重阐述关于保护消费者利益的群众团体问题。

美、日等国家近几十年来都陆续成立了消费者联盟，它们监视工商企业的活动，发动群众与企业主的欺骗行为作斗争，给企业施加压力，以保护消费者利益。目前消费者运动已经成为一种强大的社会力量，企业的管理当局作市场营销决策时必须认真考虑这种政治动向。

在我国，经国务院批准，中国消费者协会1985年1月在北京成立。其任务是：宣传国家的经济（特别是有关消费方面）的方针政策；协助政府主管部门研究和制定保护消费者权益的立法；调查消费者对商品和服务的意见与要求；接受消费者对商品和服务的质量、价格、卫生、安全、规格、计量、说明、包装、商标、广告等方面的投诉。1985年以来，中国消费者协会及相继成立的地方协会认真受理广大消费者的投诉，积极开展对商品和服务质量、价格的监督检查，并采取多种形式指导消费，千方百计保护消费者利益，受到广大消费者的好评。总之，我国的消费者运动正在兴起，企业作市场营销决策时也必须认真考虑这种动向。

第六节 社会和文化环境

一、分析研究社会和文化环境的必要性

人类的某种社会生活，久而久之，必然会形成某种特定的文化，包括一定的态度和看法、价值观念、道德规范以及世代相传的风俗习惯等。文化是影响人们欲望行为（包括企业的顾客的欲望和购买行为）的一个很重要的因素。例如，我国人民（包括侨居异国的华人）每逢农历新年都要进行大扫除，购买年货，有些家门口贴上春联，有些地区举行庙会，人们互相拜年，欢度春节；西方人每逢12月25日就大量购买节日用的各种食品、日用品、圣诞树、礼品，互送圣诞贺卡，欢度圣诞节。人们的这种欲望和行为就是受其传统文化影响。企业的管理当局作市场营销决策时必须调查研究这种文化动向。

二、国际市场营销决策必须了解和考虑各国的文化差异

不同国家的人民各有不同的态度或看法、风俗习惯，企业的管理当局作国际市场营销决策、和外商洽谈生意时必须了解和考虑各国的文化差异。

由于东方人和西方人的态度或看法、风俗习惯有很大差异，因此，东方国家企业和西方国家企业的促销方法有所不同。日本的文化是把和谐放在首位，所以日本企业的广告宣传往往突出人们对产品的共性，而常常忽视个性；相反，西方人喜欢看到的恰恰是个性特点，所以西方广告公司往往充分利用这一特点。亚洲国家的商品包装往往只标明商品的名称和价格；美国企业的做法却不一样，食品制造商往往利用包装使其产品在超级市场拥挤的货架上显得很突出，他们设计包装装璜是为了推销产品，起到向广大消费者呼喊“看看我，挑选我，购买我”的效果。企业的管理当局在国际市场营销工作中作产品促销决策时如果不了解和不考虑东西方的文化差异，就不能实现潜在交换，取得成功。

市场营销人员与外商洽谈生意时也必须熟悉对方的风俗习惯和商业习惯。例如，日本人有其独特的礼节，最忌讳在洽谈生意时在这方面造次，更不能拿礼节开玩笑，并且最好是送点礼物表示情谊；和沙特阿拉伯的买主谈判，绝不可问及对方的妻子；相反，和墨西哥人洽谈生意，问候对方的夫人则是必须的礼貌。如果不了解对方的风俗习惯，就会造成双方误会，影响成交。

三、市场营销决策还要着重调查研究亚文化群的动向

企业的管理当局进行社会和文化环境分析时，还要着重调查研究亚文化群的动向。每一种社会或文化内部都包含若干亚文化群，如青少年、知识分子等。这些不同的人群也是消费者群。这些不同的人群虽然有一些世代相传的相同的信念、价值观念和风俗习惯，但是，由于他们各有不同的生活经验和环境，又有一些不同的信念、价值观念、风俗习惯、兴趣等，因而他们各有不同的欲望和行为。

第七节 企业对环境威胁和市场机会的分析、评价和对策

上面分别阐明了企业进行人口环境、经济环境、

自然环境、技术环境、政治和法律环境、社会和文化环境分析的必要性，以及各个宏观环境中的特大动向及其对企业的市场营销的影响。最后阐述关于企业对环境威胁和市场机会的分析、评价的方法和对策问题。

一、企业如何分析、评价环境威胁和市场机会

市场营销计划工作是从分析市场营销环境开始的。企业在制订和调整年度计划和长期计划时一般就要根据所掌握的市场信息，进行环境威胁和市场机会分析。如果发现企业面临着许多较大的环境威胁，就必须制订应变计划，及时采取适当对策，以求得生存和发展。现举例说明企业对环境威胁和市场机会的分析、评价方法。

假设某烟草公司通过其市场营销信息系统和市场营销研究了解到以下足以影响其业务经营的动向：(1)有些国家政府颁布了法令，规定所有的香烟广告和包装上都必须印上关于吸烟危害健康的严重警告。(2)有些国家的某些地方政府禁止在公共场所吸烟。(3)许多发达国家吸烟人数下降。例如美国成年人吸烟的比例，1981 年为 37%，1983 年降为 29%，这一年美国人少吸了 311 亿支香烟。据日本国营烟草专卖局调查，1983 年日本约有 200 万人戒烟。(4)这家烟草公司的研究实验室很快就发明用莴苣叶制造无害烟叶的方法。(5)发展中国家的吸烟人数迅速增加。据估计，我国目前有 3 亿多人吸烟，占总人口的 1/3，青年人中吸烟者所占比例最高。显然，上述(1)—(3)条动向给这家烟草公司造成了环境威胁；(4)—(5)条造成了使公司的可能享有“差别利益”的市场机会。

任何企业都面临着若干环境威胁和机会。然而，并不是所有的环境威胁都一样大，也不是所有的市场机会都有同样的吸引力。企业的管理当局可以用“环境威胁矩阵图”(图 3—1)和“市场机会矩阵图”(图 3—2)来加以分析、评价。

潜在的严重性 \ 出现威胁的可能性	大	小
大	3 2	1
小		

图 3—1 环境威胁矩阵图

潜在的吸引力 \ 成功的可能性	大	小
大	5	4
小		

图 3—2 市场机会矩阵图

环境威胁矩阵图的横列代表“出现威胁的可能性”，纵排代表“潜在的严重性”，表示赢利减少程度。上述烟草公司在环境威胁矩阵图上有三个“环境威胁”，即(1)—(3)条动向。其中威胁(2)和威胁(3)都是潜在的严重性大，出现威胁的可能性也大，所以，这两个环境威胁都是主要威胁，公司对这两个主要威胁都应十分重视；威胁(1)的潜在的严重性大，但出现 威胁的可能性小，所以这个威胁不是主要威胁。

市场机会矩阵图的横列代表“成功的可能性”，纵排代表“潜在的吸引力”，表示潜在赢利能力。上述烟草公司在市场机会矩阵图上有两个“市场机会”即(4)、(5)条动向。其中最好的市场机会是(5)，其潜在的吸引力和成功的可能性都大；市场机会(4)的潜在的吸引力虽然大，但其成功的可能性小。

用上述方法来分析和评价，可能会出现四种不同的结果：(1)理想的企业(Ideal business)，即高机会和低威胁的企业；(2)冒险的企业(Speculative business)，即高机会和高威胁的企业；(3)成熟的企业(Mature business)，即低机会和低威胁的企业；(4)为难的企业(Troubled business)，即低机会和高威胁的企业(图 3—3)。上述烟草公司共有两个主要威胁，即(2)和(3)和一个最好的机会，即(5)。这就是说，该公司是冒险企业。

		威胁水平 低	威胁水平 高
机会水平	高	理想的企业	冒险的企业
机会水平	低	成熟的企业	为难的企业

图 3—3

二、企业的对策

对企业所面临的主要威胁和最好的机会，管理当局应当作出什么反应或可采取何种对策呢？

管理当局对企业所面临的市场机会，必须慎重地评价其质量。美国著名市场学者西奥多·莱维特(Theodore Levitt)曾警告企业家们，要小心地评价市场机会。他说："这里可能是一种需要，但是没有市场；或者这里可能是一个市场，但是没有顾客；或者这里可能是一个顾客，但是没有推销员。例如，这里对大规模控制污染有很大需要，但目前实在不是一个市场。又如，这里对新技术培训是一个市场，但是没有那么多的顾客购买这种产品。那些不懂得这种道理的市场预测者对于某些领域(如闲暇产品、住房建筑等)表面上的机会曾作出惊人的错误估计。"

管理当局对企业所面临的主要威胁有三种可能选择的对策：

(1)反抗，即试图限制或扭转不利的发展。例如，西方国家的烟草公司可以疏通议员通过一个法令，允许人们在公共场所随意抽烟。(2)减轻，即通过调整市场营销组合等来改善环境适应，以减轻环境威胁的严重性。例如，烟草公司大力宣传在公共场所设单独的吸烟区。(3)转移，即决定转移到其他赢利更多的行业或市场。例如，烟草公司可以适当减少香烟业务，增加食品和饮料等业务，实行多元化经营。

第二章　市场营销微观环境分析

市场营销微观环境指与企业紧密相连的、影响它为顾客服务能力的各种参与者，即公司、供应商、营销中间商、顾客、竞争者和公众。其中供应商——公司——营销中间商——顾客组成了公司的核心营销系统，而竞争者和公众这两个群体对公司满足目标顾客的需要而获取利润这个主要目标的实现也有重大影响作用，可称为外围营销系统。

竞争者

供应商→公司→营销中间商→顾客

公众

图 3—4　市场营销微观环境

第一节　公　　司

公司的营销业务由营销和销售部门负责。这些部门则由厂牌经理、营销研究人员、广告和促销专家、销售经理和销售代表组成。营销部负责为所有现存产品、厂牌制定营销计划并发展新产品和新厂牌。

营销管理部门在制定营销计划时，必须考虑公司的其他组织，如高层管理部门、财务、研究与开发、采购、生产和会计等部门。所有这些组织形成了公司内部的微观环境。

公司的高层管理部门一般由总裁、执行委员会和董事会组成。这些较高层管理人员制定了公司的任务、目标、重大策略和政策。营销经理必须在高层管理部门所决定的范围内作出决策。另外，其营销建议在实施前须得到高层管理部门的认可。

营销经理也须与功能部门密切合作，如财务管理就与是否有资金来执行营销计划，是否有效地分派这些资金到不同产品、厂牌及营销活动之间、可实现的收益率如何以及销售预测和营销计划的风险程度如何等事项息息相关；研究与开发管理部门则着重于研究和开发成功的新产品；采购部门所担心的是能否获取充足的原材料和其他公司营运上所需的生产性投入；生产部门负责取得充足的生产能力和人力来达成生产目标；会计部门必须估量收益和成本，以帮助营销部门了解其达成利润目标的程度。

所有这些部门对营销部门的计划和行动都有影响。各厂牌经理在向高层管理部门上报其计划前，须向生产部门和财务部门“推销”该计划，如果生产部副经理不愿分派足够的生产能力，或者财务部副经理不愿分派资金，那么厂牌经理只得修改其销售目标，或将此问题提交高层主管。营销与其他功能部门之间的潜在冲突表明，营销部门在制定和执行营销计划的过程中，必须与公司内部各组织协商。

第二节　供应商

供应商是向公司及其竞争者提供生产产品和服务所需资源的公司或个人。例如糖果公司必须获取可可、糖、玻璃纸、纸张和其他各种材料来生产糖果。此外，还需具备人力、设备、燃料、电力、计算机和其他生产要素。公司的采购部必须作出决定，自己生产哪些资源，向外购买哪些资源。如决定外购，则公司的采购代表须制定详细的说明书，找寻供应商，经过查核后选择那些能提供品质优良、送货可靠、信用保证及成本低等最佳组合的供应商。

“供应商”环境方面的发展，也将对公司的营销业务工作产生实质性的影响。营销经理需不断观察其重要投入的价格趋势，如糖和可可的提价，将迫使公司提高其糖果的价格或缩小棒糖的规格。任何一

步都可能影响公司的销售。营销经理也应关注供应的可能性。供应短缺，职工罢工和其他事件可能干扰对客户的送货承诺，在短期内会削弱销售，而在长期内则会损害公司在客户中的声誉。许多公司宁愿向多个供应商采购，以避免过于依赖单一的供应商，因为单一的供应商可能会任意提高价格或限制供应量。公司采购代理人一般都力图与主要供应商建立长期信用关系。在资源短缺时，他们发现必须将其公司“推销”给供应商以取得优先供应。

近年来供应规划已变得更重要更精密，公司如能降低其供应成本或者提高产品质量，他们就能取得竞争优势。有些公司正在实行逆向一体化，以便能制造和控制他们所需的一些主要供应品。其他一些公司则正要求供应商向他们的计划看齐并进行“正点生产”。所谓正点生产，就是生产所需的供应品而不是库存品。在此种情况下，供应商必须按所要求的质量送货。这就使得公司与其供应商密切配合，以保证供应商方面的发展。公司必须寻找质量和效率都信得过的供应商。

营销主管对某些支持营销活动的服务具有直接采购权。如广告、营销研究、销售训练和营销咨询等。营销主管要评价外部不同的广告代理商、营销研究公司、销售训练顾问和营销顾问。营销主管必须决定何种服务应从外部购买或增聘专业人员而自行生产。

第三节　营销中间商

营销中间商是协助公司促销、销售和配销其产品给最终购买者的公司，包括中间商、实体分配公司、营销服务机构和财务中间机构。

1. 中间商。中间商是帮助公司寻找顾客，或与他们商定销售的商业性商行。这些中间商可分两大类：代理中间商和买卖中间商。代理中间商有代理商、经纪人和生产商代表。他们找寻顾客或协助商订合同但不拥有商品权。如公司可能雇请代理商在各国找寻零售商并依其成交多少付拥金。代理商不购买其糖果，而是由该公司直接运货给零售商。买卖中间商有批发商、零售商和其他中间商。他们先买下商品权然后再转售。

为什么有的公司完全利用中间商呢？答案是中间商能比生产商更有效地执行几项营销任务。作为生产商，其主要兴趣在于该工厂生产大量的产品，另一方面，顾客却只关心能否在最便利的地点和时间，是否还有顾客所需的其他花色品种齐全的货物以及便利的付款方式来购买。因此，必须克服生产商产出的大量产品与顾客所喜好的购买方式之间的差距。中间商正是帮助克服数量、地点、时间、品种和所有权之间差异的机构。

具体地说，中间商通过在顾客所在地储存产品，创造了地点效用；同时通过延长营业时间，使得顾客能便利地购买，创造了时间效用；并且在同一地点提供顾客一次可以购买齐全的货物而创造了品种效用；同时经过便利的现金交易而不用记帐就能把产品转售给顾客而创造了所有权效用。如果公司要创造同样的各种效用，就要筹措资金建立起广泛的国内商店和自动贩卖机零售网。当然，通过建立营销渠道来销售更有效。

但是选择中间商并与之合作不是容易的事。过去，生产商必须与无数家小型独立的中间商联系和交易，但今天只需与少数较大型的中间商组织打交道就可以了。由大型零售公司连锁店、大型批发商和特许经营的自愿连锁店，共同配销食品的市场份额不断增加。现以一极端例子说明：瑞士70%的食品是由两家庞大的中间商迈格罗斯(Migros)公司和库珀公司(Coop)配销的。这些集团的权力大到可以决定交易条件，甚至把生产商逐出某些大交易市场之外。生产商必须努力获得并保持“货架空间”，并且学会如何管理并满足其营销渠道成员，否则就会面临支持渐减甚至被逐出市场的危险。

2. 实体分配公司。这些公司协助厂商储存并把货物从产地运送到目的地。仓储公司储存并保管要运送到下一站的货物。每一公司要决定需自建多少仓库，向仓储公司租用多少仓库。运输公司包括把货物从某地运到别处的铁路、公路、航空、货轮和其他的货运公司。每家公司要在权衡成本、运送、速度和安全后，决定最具成本效益的货运方式。

3. 营销服务机构。这些机构有营销研究公司、广告代理商、传播媒介公司和营销顾客公司等，他们帮助公司推出和促销其产品到恰当的市场。公司对每一种服务要决定是自制还是购买。某些大型公司，如杜邦公司和魁克麦片公司均设有公司内的广告和营销研究部门。但大多数公司都与外部代理机构订有服务合约。如果公司决定购买外部服务时，则必须仔细选择雇用，因为他们的创造力、质量、服务和价格方面都有差异。公司也需定期评估代理机构的绩效，考虑替换那些不再具预期服务水平的公司。

4. 财务中间机构。他们包括银行、信用公司、保

险公司和其他协助融资或保障货物购买和销售风险的公司。大多数公司和顾客都依赖财务中间机构来融通其交易,因公司的营销成绩会大大地受信用成本的上升及有限的信用额度的影响。每次公司需要大量资本时,必须制订经营计划并使财务中间机构相信其计划的可靠性。因此,公司必须与外界财务中间机构建立密切的关系。

第四节 顾 客

公司必须与供应商和中间商相结合,以便有效地供应其目标市场以恰当的产品和服务,其目标市场可能是下面5种顾客市场之一(或更多):

1. 消费者市场。购买商品和服务以供个人消费的个人和家庭。

2. 工业市场。为赚取利润或达到其他目的而购买产品和服务来生产其他产品和服务的组织。

3. 中间商市场。为了利润而购买产品和服务以转售的组织。

4. 政府和非盈利市场。为了提供公共服务或将商品与服务转给需要的人而购买产品和服务的政府和非盈利机构。

5. 国际市场。指国外买主,包括外国消费者、生产者、中间商和政府。

目前,越来越多的中间商正成为生产商的顾客,中间商再负责把产品卖给最终消费者。随着世界经济一体化的发展,越来越多的企业将目光对准了国际市场。

第五节 竞争者

公司不可能单独为某一消费者市场服务,许多竞争者在做同样的努力。公司的营销系统被一群竞争者包围和影响,必须对竞争者加以识别、控制以至于打败,才能保持本公司在市场中的领先地位。

竞争者的涵义十分丰富,包含许多层次。生产巧克力的厂商,不仅面对来自其他巧克力生产厂商的竞争(即厂牌竞争者),还面对来自生产薄荷糖、甘草糖的厂商的竞争(即产品形成竞争者),来自生产炸土豆片、水果、饮料等其他品种食物的厂商的竞争(即属类竞争者),来自提供其他满足闲暇消遣的方式的厂商的竞争(即欲望竞争者),比如打网球、看电视,而不是吃东西。

因此,某家生产巧克力糖果的公司应确定其所有的竞争者到底有多少。可是一般来说公司主管倾向于把注意力主要地集中在厂牌竞争者和建立厂牌偏好的任务上。

如糖果公司只注意厂牌竞争者,则是眼光短浅的。因为其真正面临的挑战是如何扩大其主要市场也就是糖果市场,而不是在固有市场上争夺较大占有率。糖果公司必须关注环境中的主要趋势,如人们一般逐渐吃得少,特别是糖果吃得少,甚至改吃像减肥糖等其他糖果的现象。就像在许多产业部门中,公司过于专注于厂牌竞争者而未能发掘新机会来扩大整个市场,或者甚至不能防止其市场的恶化。

第六节 公 众

一、公众

公司在寻求满足目标市场时不仅要与其对手竞争,也须知道受益的广大公众是否欢迎他们的经营方式。因为公司的行动影响其他群体的利益,这些群体便成为有意义的公众。我们给公众下定义如下:

公众即是任何一个对本机构达成目标的能力有实际或潜在利益或者影响的群体。

公众能协助也能妨碍公司达成其目标的能力。因此明智的公司都会采取具体步骤来卓有成效地保持与主要公众之间的关系,大多数公司都会设有公关部以策划与不同公众建立建设性的关系。这些部门应注意有关公众的态度,发布信息和通报以建立商誉。当出现不利的反宣传事件时,应解决这些麻烦。但最好的公关部会建议高层领导采取积极措施,消除可能有问题的行动,第一步便是使不利的反宣传事件不会发生。

一个公司的公共关系如果完全掌握在公关部手中也是错误的。因为公司的全体员工都与公共关系密切相关,从在新闻界制造头条新闻的最高主管到面对融资公众的财务副总经理,以及拜访顾客的地区销售代表,甚至接线员都须从事此项工作。

我们认为公共关系是一种广义的营销活动,而不仅是狭窄的沟通。公众是组织需要他们有某些反应的群体,诸如商誉、表扬或时间与金钱的奉献等等反应。组织必须询问公众所寻求的而该组织又能予以满足的事项,然后制定一套双方互利的计划来建立商誉。

每家公司均面临几种重要的公众:

1. 融资公众。即影响公司获取资金能力的财务

机构，有银行、投资公司、股票经纪公司、保险公司等。公司可以通过发布乐观的年报，回答财务问题，并谨慎地运用资金等方式来取得这些组织的信任。

2. 媒体公众。公司须与媒体组织尤其是报纸、杂志、电台、电视台建立友善关系，力求得到更多更好的有利新闻、特写和社论的媒体覆盖率。

3. 政府公众。公司在制定营销计划时必须考虑政府的发展。糖果公司的营销人员须请教公司律师有关产品安全、广告真实性等法令问题，并要与其他糖果生产商合作，游说抵制有害糖果企业的立法。

4. 公民团体公众。公司的营销活动可能会被消费者组织、环境保护组织、少数团体和其他组织质询。例如有些消费主义者攻击糖果不具营养价值，卡路里含量高，容易造成牙齿损坏等。公司或可保持沉默，或可选择以有关糖果益处的肯定说明来反驳之。

5. 当地公众。每家公司均与当地公众如邻近居民和社团组织接触。大公司常任命一社团关系主管处理社团问题，参加会议，回答问题及赞助有意义的事业。

6. 一般公众。公司须关注一般公众对其产品和活动的态度。虽然一般公众未以有组织的方式对公司采取行动，但公司在公众中的形象却影响其惠顾。为建立有力的“公司公民”形象，公司可让其职员参与社团资金招募、赞助慈善事业和设立处理消费者投诉系统。

7. 内部公众。公司的内部公众包括蓝领工人、白领工人、经理和董事会。大公司以发行业务通讯和其他形式的通报来知会并激励其内部公众，当员工对公司有好感时，这些有利的态度会扩散到外部的公众。

二、案例：忽视市场营销环境的失误

彭尼公司是美国大型零售商店之一，成立于1902年。8年以后，它发展成为遍布美国西部各州的26家连锁商店。在以后的30年间，它的发展极为迅速，到1940年已经拥有1585家商店。彭尼公司的巨大成功，来自于它的经营特色：

1. 只限于在小城镇开店，大多在密西西比州的西部。在这样的小镇上，彭尼公司的经理工资最高、地位显赫，被尊为当地人的朋友，他们的商店也受到了爱屋及乌的礼遇。

2. 现金交易。彭尼公司极力提供最优质的商品，而且尽可能把价格压到最低限度，这样一来顾客乐于付款，也乐于把商品自己带回家中。由于商店坚持以货真价实为宗旨，不搞门面装饰，因而管理费用极低，在售价低的情况下，也有利可图。

3. 销售品种有限。彭尼公司的商店大多分布在小城镇，销售产品主要限于服装和家具，这样一来质量更容易获得保证。

表3—10　彭尼公司商店数和销售额的增长

年份	商店数	销售额（$）
1902	1	28,898
1905	2	97,653
1912	34	2,050,641
1919	197	28,783,965
1926	747	165,957,865
1933	1466	178,773,965
1940	1585	302,539,325

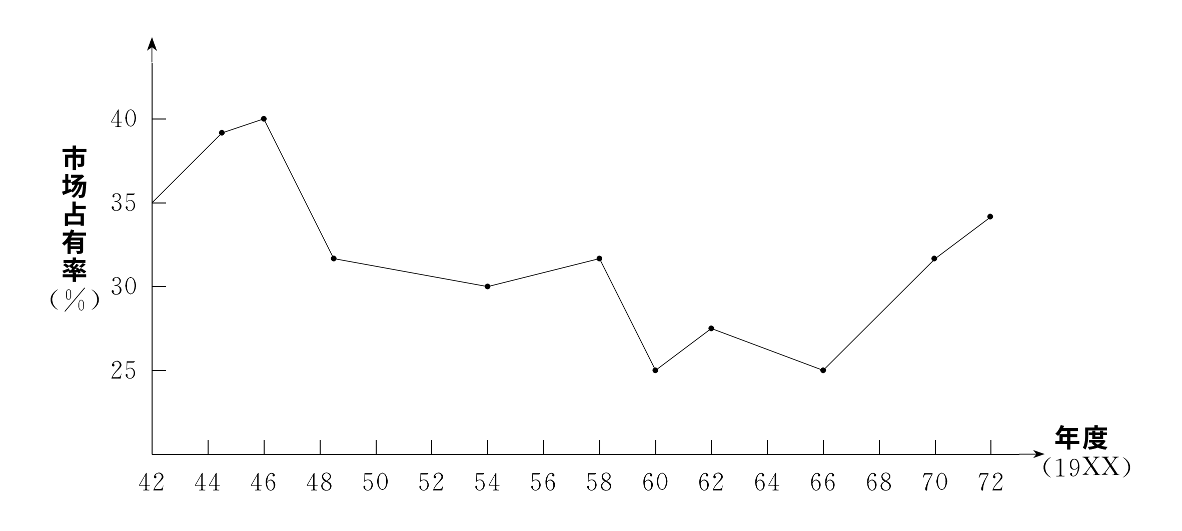


图3—5 彭尼公司市场占有率的变化

二战后,彭尼公司恪守的经营原则受到了严重的挑战,市场占有率不断下降。而同期,另一家大型连锁店西尔斯的市场占有率却在不断上升,什么原因导致二战后彭尼公司的滑坡呢?主要是市场营销环境发生了变化,而公司仍抱着传统的经营观念、经营方式不变。

1. 顾客需求呈现多样化。由于战后人们生活水平的提高,消费结构的变化,消费需求日渐丰富,呈现多样化的特征。而彭尼公司的经营品种只限于服装和家具,不能满足人们的购物需要。

2. 服务形式多样化。由于买方市场的形成,消费者对服务水平的要求越来越高,不仅要求有漂亮的装璜,舒适的购物环境,还要求有赊销、送货上门等服务。而彭尼公司仍坚持现金交易和自己拿货。

3. 企业形象日趋主要。由于竞争的加剧,企业定位、企业形象对于吸引消费者起着越来越大的作用。彭尼公司的商店遍布小城镇,在大都市都踪影全无,无疑极大地影响了它的发展,难以与代表高效率、大规模的西尔斯公司相比。

50年代,彭尼公司的推销员威廉·巴顿给董事会写了一分备忘录,批评公司那种面对变化了的市场环境不作任何反应的顽固、保守的作法。该备忘录引起了公司的极大关注并开始着手改革。

1. 赊销。1958年9月,彭尼公司开始进行赊销的可行性试验,到1962年,彭尼公司的所有商店都提供赊销服务,赊销的比重1964年占28%、1966年占35%、1973年达到38%。

2. 经营品种多样化。除了经营传统的非耐用品之外,开始仿照西尔斯公司也经营家电、家具、汽车等耐用品。

3. 向大都市扩展。由于舍不得离开小城镇,公司的发展受到了阻碍,竞争力受到影响,因此公司决定向大都市扩展,树立现代企业形象。

4. 开展市场营销环境研究。在备忘录出现以前,公司对市场营销环境研究还十分生疏。但它的出现刺激了公司,使公司认识到必须对所赋予的环境、机会和市场需求进行全面、彻底的研究,以督促公司管理人员对消费者的需求和偏好作出评价,对竞争对手的变化作出反应。

从图3—11可以看出,公司着手改革以后,市场占有率在60年代开始逐步提高,可见开展市场营销环境研究对公司发展的重要性。

第四篇　市场营销研究

第 四 篇

第一章　市场营销研究概述

市场营销研究，英文是 Marketing Research，所研究的内容涉及市场营销的各个方面。市场营销研究的定义为系统的市场营销调研活动，包括判断、收集、分析与解释各种所需资料，旨在为企业决策者提供信息，帮助他们了解环境、分析问题、制定以及评价市场营销策略。市场营销研究含义比“市场调查”的含义更广泛，市场调查只是市场营销研究的一部分，市场营销研究还包括对企业经营管理中各种策略（如产品、广告、定价、渠道等策略）的研究。

第一节　市场营销研究与市场营销管理

市场营销研究是市场营销活动的一个方面。要想进一步地理解市场营销研究应用的程度，首先回顾一下市场营销管理的过程。表 4—1 列出了市场营销管理过程中的三个不同阶段，从中可以看出，正是市场营销管理过程中的名种决策对信息的要求才使市场研究活动有了应用和发展。下面就详细讨论上述三个阶段对信息的不同要求。

表 4—1　市场营销管理过程

1. 市场分析
——了解市场
——辨明并分析存在的机会与问题
2. 市场营销策略形成
——市场分片决策
——产品决策
——销售渠道决策
——广告与促销决策
——个人销售决策
——价格决策
3. 市场营销方案实施与控制
——控制方案的实施与作出评价
——修改市场营销方案

一、市场分析

有效的市场营销方案是建立在对市场的深入了解基础之上的。表 4—2 列出了某个消费品制造企业对市场信息的一部分要求。其中包括顾客的消费行为、市场特点以及市场环境方面的信息。市场分析的目的之一就是在形成或修改营销方案之前就辨明存在的问题或机会。例如某个问题可能是由一个新的销售渠道的出现而引起的，市场营销研究的目的就是发现这个新销售渠道对企业产品销售的影响，并在必要时获得形成有效的市场营销方案的信息。顾客对目前产品的不满意见也标志着某个机会的存

在,市场研究在此的目的是发现此不满意见,并发现有多少人不满意以及不满意的程度,从而使企业推出适合这个市场的产品。

有很多市场营销研究方法可以用于进行市场分析,最简单的方法是从第二手资料获得信息。比如以前的研究资料,报刊杂志上的文章,企业内部保存的顾客档案等。另一方法就是采用顾客小组讨论的方式,对产品的使用以及对企业的销售策略等进行评价。在发现存在的问题和机会后,就需要作进一步的了解,并使用深度的研究方法。例如要知道如何将北京建成一座在旅游方面颇具竞争地位的城市就要进行市场调查来判断北京的旅游者和非旅游者所寻求的是什么,以及预计他们可能在哪些方面失望等,从而对北京市的旅游事业提出建设性意见和建议。

表 4—2 某消费品制造企业对市场信息的要求

1. 顾客的消费行为
——买什么?产品还是服务?寻求的是方便还是某种特定的效用?
——谁买?任何人或仅仅是家庭妇女?(从人文学上、地理上进行分析)。
——在哪儿买?在住所周围、大商店、小商店?
——为什么买?动机、对产品的直感与需求,旁人的影响,广告的影响等。
——怎么买?一时冲动?常规购买?(重要的是购买过程)。
——何时买?每天、周、季,各多少次?
——每次买多少?
——预测其变化:新产品出现、需求与消费偏好的改变等等。
2. 市场特点
——市场大小:潜在市场、实际市场、所选择的市场片。
——地点。
——竞争:竞争者及其特点、营销策略。
——竞争产品:数量与特点,等等。
3. 市场环境
——技术:何种新技术可能出现及应用前景。
——文化:时尚、风气、偏好。
——经济形势与趋势,等等。

二、营销策略的形成

在分析了可能存在的机会和问题后,重心就要转移到相应的市场营销策略的制定上来。市场营销策略的形成包括制定一系列的决策,而这些决策的制定常常要从市场研究那里获得大量的信息。表 4—3 列出了一个这方面的例子。

表 4—3　市场营销策略的形成——基于市场营销研究信息的一些决策

1. 市场分片决策
—应当服务于哪些市场片?
——对于每个市场片,产品应具备的重要特点?
——应当进入哪些地区的市场?
2. 产品决策
——应当包括哪些特性?
——应当如何在市场上定位?
——什么样的包装最受顾客欢迎?
3. 配销渠道决策
——应当使用什么样的经售商?
——使用什么标价政策?
——应使用一个还是多个渠道?
4. 广告与促销决策
——如何使广告更具诱惑力?
——采用什么促销策略以及如何安排?
——使用多大预算?
5. 个人销售决策
——哪类顾客的潜力最大?
——使用什么样的销售人员?
——销售人员的激励措施是什么?
6. 价格决策
——应使用何种价格标准?
——应对竞争者的价格策略采取什么对策?
——应当有多大的销售量?

那么如何使用市场营销研究为上述决策提供信息呢?下面举例描述一些研究方法的应用。在 1978 年,美国约翰逊公司成功地推出了 Agree 洗发香波。该公司在进行的一个关于头发美容方面的调查中发现,市场上洗发香波的使用有增加的趋势,而且人们对他们的油腻头发很感忧虑,市场上也尚无针对性的产品。针对这个发现,该公司决定利用这个机会进入洗发香波市场,并且使他们的产品有针对性地解决头发油腻的问题。对竞争者在市场上的活动调查,以及对零售商销售香波的意愿的调查,都表明了这个决策的正确性。

该公司在 1975 年到 1979 年之间进行的近 50 个市场营销调查研究也表明,应该发展上述产品。比如,他们进行了一系列的关键小组讨论,从而更深地了解了人们头发油腻问题以及人们对市场上现有香波产品的看法。进行这些讨论的目的是获得试制样品的设想。随后又进行了很多小组讨论,以获得潜在的顾客对所选择的广告主题"帮助消除头发油腻"的意见。该公司还制作了 10 多个广告片段,并获得了顾客对每个广告片段的反应。

约翰逊公司又进行了 20 多个研究来检验和改进产品,并使用了一些比较试验。如请 400 个妇女使用新产品两个星期,并使其与已有的产品进行比较,最后还对新产品的营销决策进行了几次实验。一次是在一个模拟的超级市场里,请顾客看广告,再请他们选购,当然要把新产品以及竞争产品都放在货架上;另一次是把新产品投放到真实的超级市场,请顾客看广告后选购;最后,使用全套的营销方案在所选择的几个试验城市里推出新产品。在整个过程中,产品、广告和促销策略等都在不断地得到改进。所有的努力得到了良好的结果,Agree 洗发香波很快占领了该类产品市场的 20%。

三、市场营销活动的控制

在决定推出一个新策略或执行一个新方案后，要制定各方面的相应的目标、预算和时间安排。在这个阶段市场研究的重心转移到了下面的问题：

——营销活动的各个部分是否达到了它的目的？

- 销售额与目标的比较如何？
- 在哪些地区或方面销售不令人满意？为什么？
- 广告的目的是否达到？
- 配销渠道的目的是否达到？
- 零售商是否在继续销售公司的产品？

——营销活动是否该继续、停止、修正或扩大？

- 顾客对产品满意吗？
- 产品的功能与特色是否该改进？
- 广告预算是否需要调整？
- 价格是否合适？

要使市场营销研究在本阶段有效，有必要对营销方案的所有部分规定其特定可测的目标，比如各地区的销售额、各渠道的销售额、广告目标（多少人知道该产品）。而市场研究的作用就是提供信息来检验这些目标是否达到，并判断为什么结果不令人满意或超过预测目标。

由于企业经营活动的连续性，市场营销过程的三个环节常常是相互重叠的。因此，市场营销研究是企业经营决策的制定、执行与控制过程中不可缺少的工作之一。

第二节　市场营销研究的内容

企业的市场营销研究是包括一切与企业有关的经济、社会、政治和日常活动范围的行为、需要、态度、动机等的调查和研究。从各企业的实际出发，其活动内容的侧重点有所不同，但以下10种研究活动是比较常见的。

一、用户研究

（1）用户的具体特征、经济现状，以及他们的变动情况和发展趋势。

（2）不同地区或不同民族的用户，他们的生活习惯和生活方式以及需求有哪些不同。

（3）用户的购买动机，包括理智动机、感情动机和偏好动机，以及产生这些动机的原因。

（4）用户对特定的厂牌商标或特定的商店产生偏好的因素、条件和原因。

（5）具体分析购买的决定者、使用者和购买者是谁，以及他们之间的关系。

（6）用户喜欢在何时、何地购买，他们的购买习惯和购买方式，以及对产品的要求和反应有哪些。

（7）用户对产品的使用次数和购买次数，以及每次购买的数量。

（8）新产品进入市场，哪些用户最先购买，其原因和反应是什么。

二、市场需求研究

（1）现有市场对产品的需求量和销售量，是供不应求还是供大于求。

（2）市场潜在需求量有多少，也就是产品在市场上可能达到的最大需求量是多少。

（3）不同的细分市场对某 种产品的需求情况，以及每一细分市场的饱和点和潜在能力。

（4）本企业的产品在市场上的占有率，哪些细分市场本对企业最有利。

（5）同行竞争者的地位和作用、优势和劣势，本企业如何扬长避短，发挥优势。

（6）市场营销组合的研究，包括产品、价格、广告和销售渠道的综合分析比较。

（7）分析市场的进入策略和时间策略，从中选择和掌握最有利的市场机会。

（8）分析研究国内、外市场的变化动态和趋势，制定企业开拓市场的规划。

三、产品研究

（1）分析研究企业现有产品的生命周期，从而针对不同的周期阶段采用不同的产品策略。

（2）如何改进老产品，扩大产品新用途和创造新用户。

（3）如何根据市场的需要，大力开发新产品，保证产品的升级换代，以利于提高产品的适应能力和竞争能力。

（4）如何改进和提高包装质量，以新的包装设计吸引用户。

（5）如何改进产品销售前、后的服务工作，包括技术服务，上门服务，送货服务，修理服务等。

（6）如何设计产品的厂牌商标，分析用户对产品的态度和信任程度，力创名牌产品。

（7）如何确定最合理的产品库存，既要保证满足市场，又要利于加速资金周转，避免产品的脱销和积

压。

(8)对竞争产品进行比较和分析,提出提高本企业产品竞争力的措施。

四、企业责任研究

(1)消费者“知道权力”研究。

(2)生态影响研究和维护社会公德研究。

(3)广告和促销活动的法律限制研究。

(4)产品的社会价值和政策研究。

(5)企业发展趋势研究,包括对企业的长期预测和短期预测。

五、竞争策略研究

(1)防御策略研究,包括阵地防御、侧翼防御、先发制人防御、运动防御或收缩防御,在防御战中,保护自己的市场和削弱对方的力量。

(2)进攻策略研究,包括正面进攻、侧翼进攻、绕道进攻或游击进攻,干预、袭击、间歇性打击等,以扰乱对方和取而代之。

(3)市场追随策略,如,紧紧追随、等距离追随或选择追随,避免直接的竞争,跟在某些市场领导者之后,但有时又走自己的路。

(4)市场补缺策略,避免同大公司冲突,在被大家忽视的补缺基点上开展专业服务,使公司有利可图和逐渐发展。

六、广告研究

(1)广告对象研究,企业产品是广告宣传的客体,当然各种无商品实体的商业性服务也属于这一基本要素。

(2)广告队伍研究,包括广告的决策者、设计者、制作者、传播者及其他人员,只有他们的协同工作,广告的功能才能发挥。

(3)广告媒体研究,离开了报刊杂志、广播电视和广告牌等媒体,广告就不可能为广大消费者所接受。

(4)广告心理研究,包括对人的求新心理、好奇心理、爱美心理的研究。

(5)广告技术研究,包括对设计和制作广告所需要的各种专业知识和技能的调查分析。

(6)广告行为研究,即调查研究广告宣传人员与广告受众在整个广告宣传过程中的行为,当然这些行为也受其他各种因素的促进和制约。

(7)广告效果研究,即用价值工程来分析广告宣传投入与实际效果的关系。

七、价格研究

(1)商品的比价研究,调查分析同一市场和时间内相互关联的各种产品的关系,如,原料与加工业的比价,制成品和零配件的比价,进口商品与国内商品的比价,同类产品中的高、中、低商品比价。

(2)商品的差价研究,包括质量差价、地区差价、季节差价、购销差价、批零差价和数量差价等。

(3)价格与商品供求关系研究,除国家计划价格以外,根据需求适当调价,有利于调节生产与流通的平衡。

(4)产品定价研究,主要指企业的新产品投放市场时的定价策略和方法研究。

八、权力研究

(1)政府权力研究,公司要分析政府中影响市场的部门有哪些,分析他们所追求的目标是什么,并研究怎样能取得他们的合作。

(2)社会权力研究,公司为了争取公众,需要采取哪些措施,比如捐款或免费提供娱乐等。

(3)对大公司高级职员的研究,有影响的高级职员的默许往往会给企业的发展带来好处。

九、公共关系研究

(1)媒介关系研究,报纸、电视、广播是三种最重要的媒介,如何与它们保持融洽的关系,使其成为公共关系部工作的延伸和扩展。

(2)职工关系研究,着重研究企业的领导与职工信息交流的现状,让职工参加企业的决策过程和为企业竞争出谋献策。

(3)消费者关系研究,调查本企业产品消费者的“安全、表述、选择、知晓”四大权利的现状,把企业与消费者的关系作为公司的生命线。

十、市场销售研究

(1)企业现有的销售力量在结构和数量上是否适应需要,如何控制和调节销售力量。

(2)现有的销售渠道是否畅通,如何调整销售渠道,减少中间环节,以减少销售成本,增加销售额和销售利润。

(3)怎样正确运用促销手段,以刺激消费,创造新的功能需求,开拓新的市场。

第三节 市场营销研究的分类

一般而言,市场营销研究可分为四类:

一、探测性研究

如果研究者对所欲研究的问题或范围仍不甚熟悉,无法确定究竟应研究些什么问题,这样就应采用探测研究去找出问题,以拟定假设(hypothesis),俾进一步作研究之用。例如,某冷气机代理商为了解决该公司所代理的品牌是否能使用户感到满意,就在用户中随意选出20户,派人调查这些用户对该品牌的意见,在调查过程中,并不需要正式问卷,可自由交谈,找出一些用户的问题,最后根据这20个用户所提供的资料,拟定一些假设。试举例如下:某公司近几个月来销量大为下降,究竟是什么,公司方面也不能确定。是经济衰退所影响?广告支出的减少?或销售代理效率低?显然可能的原因很多,该公司实在无法一一查知,只好先用探测研究法来寻求一些最可能的原因,即从一些用户及代理商处收集资料,从中发掘问题。从上面例子来看,探测性研究主要在确定问题之所在,至于问题究竟应如何解决,则依靠进一步的研究。例如用描述性研究或因果关系研究来收集资料,以作解决问题之用。

探测性研究的资料来源有三:

- 二手资料。
- 请教专业人才。
- 参考以往类似的实例。

用二手资料来找寻问题的方法是最节省费用的一种,且所费时间短,是其优点。二手资料即是已公布的资料,例如政府统计、其他公司年报、学术机构之有关研究等皆是。

有的问题并不能从二手资料中找出,这样就应请教具有专门知识之人士,例如上述例子中之销售代理商、广告代理等,经过交谈后,对问题的了解将深入一层。对专业人才的选择可采任意取样。

探测性研究的另一个资料来源为以往的类似实例。学术机构与一些管理机构都有此种实例资料的保存。从旧例中可找出一些有关因素,不过旧的实例资料只能作参考而不能乱加套用,因旧例的时间与环境皆有异于目前,如果结论也加以套用,则难免产生主观上的错误。

二、描述性研究

多数的市场研究乃属描述性研究,例如:

- 市场潜力研究
- 市场占有率研究
- 销售分析
- 分销渠道研究
- 产品研究

在描述性研究中,可找出关联因素(associative variables)。例如在销售研究中发现销售量与广告支出有很大关系,但并未说明何者为因,何者为果。因果关系的研究并非描述性研究的任务,而描述性研究只要能找出一些关联关系即可。换言之,描述性研究旨在说明"什么"或"何时",或者"如何"等问题,但不用解释"为何",这一问题乃属因果关系研究的任务。例如描述性研究指出了销售与广告预算有关联现象,但并未说明何者是因,何者是果。虽然如此,描述性研究却提供了进一步深入研究的基本资料,如欲了解销售与广告预算之因果关系,可作因果关系研究。

如果欲作一些估计或预测性研究,则描述性研究之资料十分有用。没有描述性研究所提供的资料,便无法从事统计推论(statistica inference)的工作。

与探测性研究比较,描述性研究需有一事先拟定的研究计划,准备所需收集的资料,及收集资料步骤。由于描述性研究的目的在求对某一专门问题提出答案,因此在研究设计方面应较探测性的研究设计为精细,以减低调查误差。

三、因果关系研究

在市场研究方面时时遇到一些"为何"的问题,例如:

1. 为什么消费者在同类产品中比较喜欢甲牌子?
2. 上半年销售减少的主要原因何在?
3. 广告与销售之间的因果关系如何?
4. 价格与销售之间的因果关系如何?

因果关系研究的主要目的在求鉴定各有关变数之间的关系,通常而言,销售即为最典型的因变量(dependent variable),其余的因变量有市场占有率(market share)、成本、利润等。而自变量(independent variable)则为企业本身可以控制的市场推销变数,亦称为"市场变数组合"(marketing mix),例如价格、广告支出、个人销售、分销路线等,皆为企业本身自己可以加以控制的变数(controllable

variables)，又称内在变数(endogenous variables)。而在企业的市场环境中，却有许多不能控制的变数(uncontrollable variables)，又称外在变数，例如政府法令、竞争者的广告支出与价格、消费者的收入、嗜好的转变等变数，显然非企业所能控制。因果关系研究之主要目的在于了解以上这些变数对某一个依变数(例如销售量)的关系之所在。在描述性研究中已收集了自变数与依变数的资料，也指出其间之相互关联，但究竟是何种关系，则为因果关系研究的任务。就以影响销售的因素而言，本就很多，究竟何者为决定性因素，因果关系研究应给予解答。近几个月销售之增长是否因广告支出之增加所造成？从描述性研究的资料来看，销售与广告支出显然有关系，不过有关联不一定就表示两者之间有因果关系！可能是竞争牌子的品质转坏或销售组织效率过低所造成的影响。就算销售与广告支出有关联，但何者为因？何者为果？销售增加是否一定为广告支出增加所影响？反之也可说广告支出的增加乃因销售增加的结果，因为有些企业的广告支出费用乃根据其销售数值的某一固定百分比而拟定，果然如此，销售增加便为因，而广告支出则为果了！究竟两者的真正关系何在，乃是因果关系研究应解答的问题。

在市场研究的各种方法中，实验法(experimental method)为因果关系研究的重要工具。

四、预测性研究

市场推销所面临的最大问题仍是需求问题。需求为生产的先决条件，亦为企业生存的条件，市场需求的估计对每个企业来说，实具有重大意义，因为唯有知道未来的需求(就算估计数字也好)，企业才能作生产、财务、人事、组织等计划。对将来企业产品的需求如果完全不了解或无从估计的话，日后所冒的风险显然很大，可能发生生产过剩(生产大过需求)，或生产不足(需求大过生产)。两种情形都会使企业发生损失。前者为实际损失，而后者则为机会损失(opportunity loss)。因此预测性的研究意义重大。

预测性的研究所需的资料主要根据描述性研究与因果关系研究所提供，例如欲估计公司未来四年的销售量(Y)，则需对影响该销售量的自变数，如家庭收入(X_1)与家庭数目(X_2)也应先加以估计(再加上预测方程的参数 a，b，c)，预测方程为：

$$Y=a+bX_1+cX_2$$

X_1 与 X_2 等资料在描述性研究与因果关系研究中应已收集，假定在购买者习惯不变及推销费用不增加的情况下，将未来四年所估计的 X_1 与 X_2 之值代入公式，即可求出未来四年的销售量。

第四节　市场营销研究的步骤

市场营销研究的步骤，一般而言有下列七个：

一、拟定问题与假设

由于市场研究的主要目的是在收集与分析资料以帮助管理当局解决有关市场管理或决策的问题，因此应首先了解问题之所在，例如某公司发现其销售量已连续下降达六个月之久，管理当局想知道真正原因究竟为何，是经济衰退？广告支出减少？消费者偏好转变？还是代理商推销不力？市场研究者应先分析有关资料，然后拟定问题和假设。假如他认为是消费者偏好转变的话，便可作若干假定，例如：

“消费者认为该公司产品设计落伍”

“竞争牌子的广告设计较佳”

拟定假设的主要原因是在限定研究或调查的范围而以将来调查所得的资料来鉴定所作的假设是否成立。

二、拟定所需资料

研究问题与假设拟定之后，下一步就应决定应收集那些资料，这当然应与研究或调查的目的有关，例如：

1. 消费者对本公司牌子与其他牌子的态度如何。

2. 消费者对本公司牌子及其他牌子的价格的看法如何。

3. 本公司牌子的电视广告与竞争牌子的广告，在消费者心目中的评价如何。

4. 不同社会阶层对本公司牌子与竞争牌子的态度有无差别。

三、决定收集资料的方式

如果并无适用的现成资料，原始资料之收集乃为必需步骤。问题是采取何种方式收集资料而已。实验法？观察法？还是调查法？这与所需资料性质有关。由于所需资料乃关于消费者的态度，因此该公司市场研究者决定采取调查法收集资料。至于采取何种调查方法亦应谨慎考虑。个人访问？邮寄调查？还是电话调查？市场研究者认为采用个人访问较为合适，因该公司所询问的一些态度问题和态度量表，用邮

寄或电话调查方式都有困难，而采用个人访问方式较为适宜，就算被调查者发现有不明白的地方时，调查员亦可加以详细解释，再者该公司尚欲收集较多的资料。最后决定不采用个人访问法，而用直接与结构性问卷询问。

四、抽样设计

市场调查是一抽样调查，在研究设计阶段便应决定抽查对象为谁，例如抽样对象为家庭主妇，在中上收入家庭与中下收入家庭中各抽查200个。跟着的问题便是究竟应采用何种抽样方法，采用机率抽样法(probability sampling)抑或非机率抽样法。这当然要视该研究所要求的准确程度而定。机率抽样的估计准确性较高，且可估计抽样误差，从统计效率来说，自然以机率抽样为是，不过从经济观点来看，则又不然。非机率抽样设计简单，可节省时间与费用。另一个必须决定的问题是样本数目，而这又需考虑到统计与经济效率，样本数目大，调查误差减少，但费用增高。如何利用公式计算出最佳样本数目，在后列的抽样章节中有详细说明。

五、资料的收集工作

市场调查工作必须通过调查员，调查员的质素会影响到调查结果的正确性。调查员自然以大学的市场学系、心理系或社会系的学生最为理想，因为他们已受过调查技术与理论的训练，可降低调查误差。

六、分析资料

资料收集后，应检视所有答案，不完整的答案应考虑剔除，或者再访问该应答者，要求补填。

研究者应将分析结果编成统计表或统计图，方便阅读者了解分析结果，并从表中资料看出与研究假设之间的关系。研究者又应将分析结果计算各类资料之百分率与平均数，使读者对分析结果有一清晰概念。不过各种资料的百分率与平均数之间的差异是否真正具有统计意义，应使用适当的统计检定方法来鉴定，例如两种收入家庭对某种家庭用品的每月消费支出，从表面上来看有差异，但是否真有差异则应用平均数差异检定法来分析。

市场研究者尚可运用一些统计方法来作一些分析工作，例如相关分析、回归分析及变异数分析等。

七、准备研究报告

市场研究的最后一阶段乃为编写一书面研究报告(research report)。一般而言，书面研究报告可分两类：

- 专门性报告(technical report)
- 通俗性报告(popular report)

专门性报告的读者对象乃对整个研究设计、分析方法、研究结果、及各类统计表感到兴趣者，并对市场研究的技术已有所了解。而通俗性报告的读者主要兴趣在听取市场研究专家的建议，例如某些公司的行政决定者。

专门性报告的纲要如下：

(1)研究结果的摘要：将研究的主要发现予以摘要说明。

(2)研究目的：该研究的目的及各种研究假设。

(3)研究方法：研究设计、资料收集方法与抽样方法。

(4)资料分析：为专门性报告的最主要一部分：研究结果、统计图表。

(5)结论与建议：研究结果的摘要，并说明其限制，从研究结果对研究问题(例如销售下降)作一策略性的建议。

(6)附录：凡未列入研究报告主要部分的有关资料，例如一些附表(appendix)，可列于附录。此外，有关的统计公式、技术性的说明、测量方法的详细说明。以至参考书籍、研究报告及论文等均可列入。

通俗性报告的纲要如下：

(1)研究发现与结果：主要在说明研究发现与结果。

(2)建议行动：根据研究结果作若干决策性的建议。

(3)研究目的：说明研究目的之所在。

(4)研究方法：非技术性的说明研究方法，避免用专家术语。

(5)研究结果：为报告的主要部分，报告需清楚，避免用技术性术语。

(6)附录：有关研究方法与研究结果的较详细资料，例如统计附表。

第五节　市场营销研究的使用单位和执行机构

一、使用市场营销研究的单位

绝大多数工商企业，不管规模大小，都在不同程度上使用某种形式的市场研究。而使用的程度和频

率将取决于企业的性质和大小。使用市场研究的单位可以分为下面几个类型：

（1）消费品制造企业

这类企业主要依靠市场调研来测试新产品、新包装、设计以及测试促销方案的有效程度，调查本公司商标名称及公司的形象等。

（2）工业产品（生产资料）制造企业

由于工业产品的种类和顾客相对较少，工业产品制造企业对市场调研的使用也相对较少。市场研究的重心多放在销售潜力及市场预测上，因为工业产品对宏观经济波动的敏感程度较大。

（3）中间销售企业

这类企业包括批发商、零售商，他们的经营活动与顾客较接近，而且需要处理的产品在品种和数量上相当大。一般不进行特别的市场研究，但常配合制造商的市场研究工作。

（4）服务行业（如银行、保险公司）

这类企业，特别是西方的金融企业，由于竞争而大量使用市场研究。

（5）新闻媒介与经营服务行业（电视台、报纸、广告公司等）

这些企业，特别是广告公司，大量进行市场研究，而且使用的范围广，应用的手段也是最成熟的。

（6）非盈利性机构（如政府机构、教育单位）

政府机构大量使用市场研究来收集资料以帮助政府决策或为公众服务。教育机构也使用市场研究测定学生来源、学生对教学计划的意见等。

二、进行市场营销研究的人员或机构

市场研究的实际执行者（或机构）包括下面几个方面：

（1）企业本身的市场调研人员

在西方国家，大多数大企业都有自己的市场研究人员，这些企业只是在特殊情况下，比如需要特别设备或特别的调查过程（如进行全国性的消费者调查）才使用专门的市场研究公司。而小企业则一般没有自己正规的市场研究部门，也许他们会用一人来主管研究活动。由于我国对市场营销管理方法应用不多，所以企业对市场研究的应用就更少，一般都没有正规的市场研究部门，只有像二汽这样大的企业才有类似的部门，如二汽在销售处之下设有信息科，专门收集整理东风汽车各方面的信息，并作相应的处理、分析，并加以应用。

（2）企业外部独立的调研机构

①大型的综合调查公司　这类公司通过特定的用户网，对商店进行核查，监视住户的电视收看等等，为他们的顾客提供连续不断的信息。这些公司也有固定的研究项目来为相当多的顾客服务。

②特别的研究公司　这类公司针对顾客的特定要求进行市场研究。他们通常有一些特别的设备可供使用。

③经营顾问公司　这类公司的主要职能是经营管理方面的咨询。由于业务上的需要，也设有市场研究部门为其它公司提供调研服务。

④非盈利性机构　这类机构如政府统计部门、消费者协会、行业协会等都定期刊出统计资料，一般是免费或只计成本地为企业提供服务。

另外，各种企业本身也可向外提供各种有用资料。

三、市场研究的成本

究竟应在市场研究方面花费多少，没有统一的模式。根据国外研究者的发现，消费品制造企业在市场营销研究上的花费比工业产品生产企业的花费要多得多。另外随着市场竞争的增强，各企业在市场研究上的花费也会逐渐增加。根据我国目前的情况，随着企业由产品生产型转向商品经营型以及对市场研究应用的增加，花在市场研究上的费用也会大幅度增加。

一般来讲，多数企业常常把在市场研究上花费的金额定为企业预计的销售额的百分比。这种确定市场研究预算的方法或许不很合理，但它是最简单的方法。但如何计算某个市场研究课题所需的费用呢？方法似乎很简单，首先要分析将要进行的研究活动内容以及阶段，然后估计每项活动所需的费用，由此再算出该课题的总研究费用。如果研究是由外部机构完成，对研究费用的估计应该在他们的研究建议书里提出来。

第二章　案头研究

市场营销信息的来源或是第二手资料，即现成资料；或是第一手资料，即实地调研资料。所谓第二手资料是指在某处已经存在并已为某种目的而收集起来的信息。案头调研，就是指对第二手资料的调查活动。随着社会信息化的程度越来越高，“秀才不出门，能知天下事”的谚语已成为现实。

第一节　案头研究的任务

案头调研基本上以收集分析第二手资料为主，这些资料有本公司现成的、已出版的或已印刷的等等。对一个市场营销调研员来说，案头调研与实地调查一样，同样需要专业知识、实践经验和营销技巧，它常常是一个辛苦的过程，而且可能要经历一个长时间才能做好。因此，它需要耐心、创造力和毅力。

当所需的一个市场的资料有限而且已有可靠的文字资料时，案头调研往往是比较有效的调研方法。但是，当需要更深入地了解一个市场情况时，实地调研仍是必不可少的。因此，案头调研往往是实地调研的基础和前道工序。除非第二手资料已充分利用，否则，不要轻易地搞重复调查。

案头调研的任务有：

（1）为实地调研提供背景材料。实地调研前需要对整个形势有充分认识，这在很大程度上依靠统计资料来提供。

（2）在某些情况下，案头调研可以代替实地调研。例如在新产品开发调查中，用第二手统计数据和新、旧产品技术性能数据进行对比分析后，有时也能写出调查报告。

（3）如果考虑到许多细分市场，在通过代价很高的实地调研去调查这些市场以前，案头调研可以提供足够的资料，来确定最有希望的市场。

（4）可用以市场趋势分析和对总体参数的估算。因为实地调研通常用抽样调查的方法进行，而用这种方法对了解总体参数是有困难的。例如，要了解市场总的潜力是多少，这就要用市场统计资料来提供情况，然后用趋势分析的方法来推算总体。

（5）可以为企业的内部改革提供依据。在许多情况下，现成资料比实地调研的作用大得多，企业的内部改革需要了解企业概况，如历史沿革、财务结构、生产技术、职工现状以及市场情况，它们主要通过企业的统计资料来反映的。实地调研虽然可以增加一些新内容，但不能反映企业的总貌。

第二节　案头研究的程序

一个熟练的市场营销调研人员的标志之一是，他知道从哪里开始他的案头调研工作，以及怎样制定他的调查计划和组织他的工作。尽管每个调研课题都有它特殊的一面，而且需要有它自己的解决方法，但是有一些基本的程序是调研人员所必须共同遵循的。

1．评价现成资料

现成资料是指从其他人或其他单位所取得的，已经积累起来的第二手资料。在信息爆炸的时代，案头放着的资料可能很多，但关键的问题是，调研人员应根据它的特殊需要对眼前的现成资料作出评价。评价现成资料的标准大致如下：

（1）内容，资料是否可靠全面和精确地包括课题的要求。

（2）水平，资料的专门程度够不够格。

（3）重点，资料是否针对与课题最有关的各个方面。

（4）时间，资料所涉及的时期是否适当，有没有时过境迁。

（5）准确，资料是否可信，与第一手资料的接近度如何。

（6）方便，资料能否既迅速又花钱不多地获得。

2．搜集情报的途径

从一般线索到特殊线索，这是每个调研人员搜集情报的必由之路。当着手一个正式调研项目时，调研人员寻找的第一类资料是向他提供总体市场概况的那类资料，包括基本特征、一般结构、发展趋势和交易情况等。他可能会从报纸或杂志的调查文章开

始工作。随着调研的深入，资料的选择性和详细程度会越来越细。

这个原则也适用于寻找具体事实的调研活动。例如，一个调研人员需要调查某一地区的广告情况。他从一般的资料来源开始，到图书馆请教一名工作人员，该工作人员帮助他从行业名录书目中找到该地区报刊手册的名称，然后他借到这本手册，查出这个地区的适当的出版社的名称和地址，再写信给他们询问广告情况。

3.资料筛选

资料收集后，调研人员应根据课题的需要，剔除与课题无关的资料及不完整的情报。例如，当调研人员在分析进入哪些市场的报告中，他可以分析下列因素去掉一些对公司市场潜量很小的市场：产品的可接受性、分配渠道、价格、权力障碍、竞争情况等。

4.案头报告的撰写

报告是所有调查工作的过程和调查的成果赖以表达的工具。撰写这类报告应注意以下几点：

（1）简单明了，将资料编成统计图表，方便阅读者了解分析结果和看出与研究假设的关系。

（2）吸引力强，用新闻标题的方式书写惹人注目的题目，以提高阅读人的注意和兴趣。

（3）结论明确，如果没有明确的结论和建议事项，该调研报告就失去其意义和价值。

第三节　第二手资料的收集

第二手资料包括企业内部资料和企业外部资料。内部资料主要是企业内部的市场营销信息系统所经常收集的资料；外部资料是企业外部的单位所持有的资料。

一、第二手资料的收集步骤

第二手资料的内容很多。这么多的信息常使研究者感到无从下手，因此有必要遵循一个正规的查找步骤。信息的查找可分为四步：辨别所需的信息；寻找这些信息的可能来源；收集这些第二手资料；以及分析已收集信息与所需信息的差别。

1.辨别所需的信息

任何资料收集过程的第一步都是辨别能达到研究目的的信息类型。这些信息可以是一般性质的（如照相机行业的年销售量），也可能是相当具体的（如武汉市照相机的年销售金额和数量）。当研究者对研究的主题不太熟悉时，初始辨别的信息可能是比较粗浅的。当对主题进一步了解后，就要详细辨别达到研究目的所需的信息。

2.寻找信息源

一旦辨别出所需信息，具体的查找工作就要开始。开始查找时要假设在某个信息源（如政府资料）里已经存在很多所需的信息。尽管研究者不可能发现所有与研究主题有关的资料，但他应当能有效地使用各种检索工具，如索引、指南、摘要等，以减少寻找时间并且扩大信息量乃其价值。

3.收集第二手资料

在辨明了信息源后，研究者要开始收集那些所需资料。在记录这些资料时，一定要记录下这些资料的详细来源（作者、文献名、刊名或出版商、刊号或出版时间、页码等），以便在后来要检查资料的正确性时，研究者或其他人也能准确地查到其来源。

4.辨别所收集到的资料与所需资料的差别

第二手资料或许只能满足课题的一部分信息需要，因此原始资料的收集目的就是填补这个差别，满足那些剩下的信息要求。

二、使用第二手资料的优缺点

使用第二手资料的优点主要在于所花的费用低而且收集过程所花时间短。但由于第二手资料原是为其它目的而收集的，因此在使用于某个特定目的时有一定局限性。这表现为资料在原来收集时的收集方法（样本、资料、收集工具等）、时间等与目前的研究课题要求有差别。因此研究者在使用第二手资料时一定要判断其有效性。

三、内部资料的种类

企业内部资料是经过常规性收集整理后存在于企业内部的资料，既包括企业生产经营方面的资料，也包括企业已收集到的市场环境方面的资料。

（1）有关企业本身生产经营活动的资料

企业生产经营活动方面的资料很多，下面是一些主要内容：①营销方面　包括企业各种营销决策和营销的各种记录、文件、合同、广告等资料；②生产方面　包括生产作业完成情况、工时定额、操作规程、产品检验、质量保证等资料；③设计技术方面　包括产品设计图纸及说明书、技术文件、档案、试验数据、专题文章、会议文件等资料；④财务方面　包括各种帐目、收入、成本、利润、资金方面资料，财务制度文件等；⑤设备方面　包括设备文件、设备安装、测试、使用、维修的各种记录、设备改装、报废文

件等;⑥物质供应方面　包括库存保管、进料出料记录、各种制度等。除此以外,其它的内容还有计划统计、劳动工资、培训、后勤、公共关系、横向联合等方面。

(2)市场环境方面资料

在企业内部可能已经有很多关于市场环境方面的资料。这些资料主要有下面几个方面:①顾客方面　包括产品的购买者、使用者、市场分片、购买动机、购买量等方面资料。这些都可以从企业的顾客分析报告或顾客档案中获得;②市场容量方面　包括市场大小、增长速度、趋势等;③竞争方面　包括同行业的直接竞争者和替代产品制造企业的产品结构、服务的市场、市场营销策略、企业的优劣势等;④配销渠道方面　包括销售成本、运输成本,配销渠道上中间商的情况等;⑤宏观环境方面　包括经济形势、政府政策、社会环境、行业技术及相关技术的发展、国际环境等。企业的市场分析报告、顾客档案以及以前的市场研究报告常常是获得企业现存的市场环境方面资料的重要途径。

四、外部资料的种类

外部资料是指公共机构提供的已出版和未出版的资料。这些公共机构可能是官方的,也可能是私营的。它们提供资料的目的,有的是作为政府的一项工作,有的是为了营利,也有的是为了自身的长远利益。一个好的市场调研部门一定要熟悉一些公共机构,熟悉在这些机构里的工作人员,以及熟悉他们所能供应的资料种类。现列举几种外部资料来源:

(1)国家统计机关公布的统计资料,包括工业普查资料、统计资料汇编、商业地图等。

(2)行业协会发布的行业资料。它们是同行企业资料的宝贵来源。

(3)图书馆里保存的大量商情资料。图书馆除了有提供贸易统计数字和有关市场的基本经济资料外,还有各种产品、买货机构等更具体的资料。

(4)出版社提供的书籍、文献、报刊杂志。出版社出版的工商企业名录、商业评论、统计丛书、产业研究等,许多报刊为了吸引读者,也常常刊登市场行情和一些分析报道。

(5)银行的经济调查、商业评论期刊。国外许多大的银行,如巴克利银行、劳埃德银行、大通银行等,都发行期刊,这些期刊往往有最完善的报道,而且一经索取就可以得到。

(6)专业组织的调查报告。随着我国经济改革的深化,消费者组织、质量监督机构、股票交易所等专业组织也会发表有关统计资料和分析报告。

(7)研究机构的调查报告。许多研究所和从事市场调研的组织,除了为各单独委托人完成研究工作外,为提高知名度,还经常发表市场报告和行业研究论文。

五、系统地使用检索工具

在收集外部资料时,系统地使用索引、文摘、指南和其它的检索工具是非常重要的。寻找资料的开端就是适当地分析你要寻找的资料的题目。研究者应该把其他研究者可能研究过的,与本课题有关的各种文献类型和标题列出来。接着就要借助于各种索引、文摘等查找与研究主题有关的文献。

下面对各种资料的检索工具作简单介绍:

(1)有关书的检索工具

希望从书里得到第二手资料的研究者可以使用下面的检索工具找到对他的研究课题有用的书籍:

《书目卡片》是各种图书馆必备的供图书借阅者使用的检索工具,这里应是大多数想在图书馆寻找资料的研究者的起点。这种卡片从几个方面系统地提出了书的信息:作者、书名、出版商等,但很少有关于书中内容的信息。

《全国总书目》由国家出版局版本图书馆主编,是反映我国图书出版情况的工具书。该书目收录我国各正式出版单位每年出版的公开发行的各种文字的图书,是我国目前收录图书最全的一种目录。

还有其它一些书目。

(2)有关期刊与报纸上文献的检索工具

由于已有的报刊杂志种类很多,文献范围广,因此研究者不得不在很大程度上依赖于各种检索工具(如索引、文摘)来得到适当的资料。下面是一些有关报刊杂志上文献的检索工具:

《全国报刊索引》(哲社版与科技版)月刊由上海图书馆编辑出版。该刊以题录的形式收录中央与各地方出版的报纸、杂志资料,是一种综合性的查找全国报刊文献的检索工具。

《中国人民大学复印报刊资料》由中国人民大学书报资料室编辑,收录全国以及海外各种主要的中文报刊上登载的文章。

还有《人民日报索引》、《光明日报索引》等,是检索该报所发表的文章的重要工具。

《世界经济目录》由中国科学院图书馆编,每期轮流收编中、西、俄、日文中的一种文字的有关篇目。

该目录反映全世界较重要的有关刊物中论述财经各方面的论文。

《工业企业经济文摘》月刊由科学技术出版社编辑出版，内容包括世界经济、工业经济的一般问题、冶金、电力、纺织等各工业部门的经济和生产组织。

（3）有关政府资料的检索工具

政府出版的各种资料是一种很重要的第二手资料来源，但在我国尚缺少检索政府资料的工具。

（4）各种名录作为检索工具

名录有双重作用：其一是作为获取有关服务、专家名单或协会的信息的指南；其二是可作为市场营销的工具，比如通过知道企业的名称、地址、企业的活动状况和企业产品的详细的信息来查出一组潜在的顾客或某个市场研究的一组被调查者等。

《中国企事业名录大全》由经济科学出版社出版，收入全国150万个企事业单位，每个名录包括名称、地址、电话电报、产品或业务范围等。

《中国工商企业名录》由各地分别出版，按工业类型分类，每个名录包括厂名、地址、职工人数、主要产品与产量、电话等。

《中国企业概况》由中国企业概况编辑委员会编辑出版，是一部全面介绍中国企业情况的大型工具书，收有中国近万家企业的基本情况：企业的中英文名称、负责人、通讯联系方式、发展简史、现状、最近几年的经济效益、技术特点、主要产品等。该书收录全国性企业和特大型企业，按行业分卷，而各行业分省、市编排。

《中国企业登记年鉴》由国家工商行政管理局主编，每年按特辑、专辑和分册出版。

其它的各种名录包括大学及其它研究机构名录、广告公司名录、各种协会名录等。另外电话簿也跟各种名录一样起着类似的作用。

（5）其它检索工具

由中国科技情报所的下属单位编辑的各种科技文摘刊物是检索国外科技文献的重要检索工具。另外还有关于博士、硕士学位论文的摘要，关于各大学经营方面的研究论文、工作报告等的索引。

（6）计算机查询系统

第二手资料的数量之大和种类之多给即使是最高明的信息专家也带来了一个寻找困难。因此，计算机查询系统的出现使得信息源能在非常有效和方便的情况下获得。计算机上每一个资料库存贮着数千个文献目录，目录里包括作者、文献名、出版商、以及在某些情况下文献的摘要。文献目录通常是通过能辨明所需信息种类的某种关键词来查询的。

这样的计算机查询系统在发达国家的大图书馆里都普遍存在，但在我国目前尚不普遍。

（7）人工线索

对任何人来讲，查询第二手资料的关键线索是图书馆的图书管理员，他们对图书馆的资料有充分了解。如果能找到一个经济管理方面的专家，他就能为你提供你不知的一些新信息源。事实上，由于他们潜在的贡献，在确定了研究的大概主题后，你首先应该找的就是图书馆的这类专家。

第三章　实地研究

第一节　实地研究的步骤

在有些情况下，调研人员可能发现不离开办公桌就能得到他所需的某个市场营销调研的全部资料。但在有些情况下，除了能得到一些模糊的统计数字以外，其它资料是收集不到的。在案头调研不能完成任务时，调研人员有必要进行实地调研。实地调研在工作步骤上一般分为五个阶段，见表 4—4。

一、发现问题

市场需求的千变万化与生产过程中的相对稳定性，使企业产生了各种对市场需求的不适应性，这些不适应性会从企业的经营活动中反映出来。一个精明能干的管理者能从纷繁的活动中找出问题的征象。寻求调研课题的目的无非是以下三种：

第一种是正在进行的业务出现了问题，它必须及时调查、分析原因和采取措施；

第二种是潜在的问题，它需要进一步观察研究，以便防微杜渐和捕捉战机；

第三种是为了规划新的行动，它需要从事物发展的规律中去探索问题。

问题的征象可来自不同的渠道。有的来自营销人员本身的观察；有的来自企业人员同消费者的接触；有的则从别的调研课题中引伸出来；还有的来自市场营销信息系统所提供的分析报告。问题普遍存在，但真正有价值的问题又常常容易被人疏忽。因此，它需要调研部门持续地关心和剖析来自各方面的信息，以发现对企业有重大关系的潜在问题的征象。

表 4—4　实地调研的工作步骤

实地调研的工作步骤
(1)调查准备阶段： 发现问题，收集案头资料，确定调研课题
↓
(2)调查计划阶段： 编写项目建议书，制订调研计划
↓
(3)调查实施阶段： 探测性调查，结论性调查
↓
(4)调查处理阶段： 数据整理分析，撰写调研报告
↓
(5)追踪调研阶段： 检验调查结论

二、收集案头资料

当营销调研部门发现了一个值得调研的问题以后，它所做的第一步应是收集与此有关的案头资料。案头资料既方便又便宜，也能节约不少时间。一般的做法是：(1)从信息系统中找出本公司的销售和生产记录；(2)查阅公开发行的统计资料；(3)查阅与此调查有关的其它资料；(4)收集竞争者和竞争产品的资

料;(5)收集访问人名单和编写实地调研计划所需的资料。

三、确定调研课题

根据许多调研人员的经验,在任何一个问题上都存在着许许多多可以调研的事情。除非对该调研课题作出清晰的定义,否则收集信息的成本可能会超过调研结论的价值。对一个调研问题定义得太宽,会使营销经理得到许多不需要的信息,而实际需要的信息可能得不到。对问题定义得太窄,也会束缚调查者的手脚,开阔不了人的思路。

为了使提出的问题恰当,它要求营销经理妥善掌舵。同时,为了使调研课题达到预期效果,它要求明确五个问题:

(1)为什么要进行调查?

(2)谁想知道这些问题?

(3)要查清哪些问题?

(4)向谁调查这些问题?

(5)查清以后有何用处?

四、编写调查项目建议书

根据所发现问题的性质和手中的资料,营销调研部门经过讨论,认为有必要进行一次实地调研时,它就应该作一个"调查项目建议书"。项目建议书的内容包括:问题和情况,方法和步骤,目的和要求,资金和时间等。它与调研计划是不同的,它要求简单明了,而调研计划是十分详细的。

五、制订调研计划

要使市场营销调研工作顺利进行,必须事先有一个完善的调研计划。一个好的调研计划必须由专业人员设计。

在设计一个调研计划时要求作出决定的有以下几项:

(1)数据来源,明确调查地点和调查对象;

(2)调研方法,是观察法、调查法还是实验法;

(3)调研工具,是用调查表的形式,还是用机械设备;

(4)抽样计划,明确抽样的方法、范围、数量和程序;

(5)接触方法,是用电话、邮寄还是个人接触;

(6)时间安排,起止时间和各项活动的时间安排;

(7)经费预算,资料费、交通费、调查费、印刷费等。

市场调研包含着大量的单项活动,这些活动都按一定的顺序排列,对每一项活动要指定一个日期,以免调研工作无限期地拖长。在调研计划中要制定进度表,这张表不仅可以提高效率,而且可以帮助计算调查成本。当不能按计划完成时,可以考虑在某些环节上加快速度或减小调查规模。根据时间进度表还可设计一张调研计划网络图来补充。前者以时间控制为重点,后者以成本控制为重点。时间进度表,见表4—5。

表4—5　实地调研时间进度表

任务作业	计划天数	日　期(月/日)	
		开始	结束
1.开始工作	0	—	—
2.设计预试样本计划	5	1/22	1/27
3.收集预试样本数据	4	1/27	1/31
4.起草预试调查表	10	1/22	2/1
5.选择预试样本	5	2/1	2/6
6.选择预试访问人	5	2/2	2/7

任务作业	计划天数	日　期(月/日)	
		开始	结束
7.决定预试调查表	8	2/1	2/9
8.复制预试调查表和表格	6	2/9	2/15
9.准备预试训练手册	10	2/7	2/17
10.训练预试访问人	2	2/17	2/19
11.预试实地访问	7	2/19	2/26
12.实地访问报告制表	3	2/26	3/1
13.访问人成绩估价	3	3/1	3/4
14.预试样本估价	2	3/1	3/3
15.预试调查表估价	4	3/1	3/5
16.决定样本设计及数据	6	3/3	3/9
17.选择访问人	7	3/4	3/11
18.选定样本地点	4	3/10	3/14
19.起草调查表	10	3/5	3/15
20.复制调查表及表格	2	3/15	3/17
21.准备实地训练手册	10	3/11	3/21
22.训练访问人	5	3/21	3/26
23.实地访问	21	3/26	4/16
24.抄写及调整计算程序	7	4/10	4/17
25.编校调查表	7	4/16	4/23
26.打印收回数据	12	4/18	4/30
27.验证访问及样本	8	4/23	5/1
28.检验数据记录	4	4/30	5/4
29.评价访问人的成绩	4	5/1	5/5

任务作业	计划天数	日　期(月/日)	
		开始	结束
30.在计算机上运算数据	10	4/30	5/10
31.分析计算机打印出来的计算结果	11	5/6	5/17
32.写报告书	5	5/17	5/22
33.复制报告书	3	5/22	5/25
34.分送报告	1	5/25	5/26
35.作出结论	3	5/25	5/28

计划网络图是由几个节点组成,它代表调研活动的始末。实线代表要做的工作,虚线代表事先必须输送的信息。网络图中那条最长的路线叫做关键路线。建立网络图的好处很多,一是有一个协调各项工作的图表来指导工作;二是为计算每一项工作所需的时间打下基础,并能指出各项工作的交叉点;三能预计可能影响工作进度的关键所在;四能明确各部门在完成工作进度上的职责。

六、探测性调查

对有些市场营销调查,由于情况的复杂性和市场的多变性,不能马上确定问题所在和调查的范围。为此,可先进行一次小规模的非正式调查,即开展探测性调查。对于某些大型的市场营销调研,预先安排探测性调查更有必要。

探测性调查的资料准备,除已经收集或准备征询的案头资料外,参考以往类似的案例也可能得到启发,同时可向产品设计者、技术人员、专家和有关人士请教。

为了使现场调查顺利进行,调查前要作一个时间进度的打算,设计一些调查表格,对各种座谈访问登记和统计。收集的资料必须有针对性,否则会增加费用和浪费时间。所谓资料的针对性就是有经济价值;能准确地回答拟订的设想;与调查课题紧密相关;有说服力;可靠性高。

探测性调查的结论应十分明确。或是经过此次调查能够确定该课题的结论,无需再作进一步的调查工作;或者经过分析,认为必须对调查目标重新进行检查,以验明其实用的价值;或者经过分析,认为该调研课题是肯定的,下一步是如何规划结论性调查。

七、结论性调查

结论性调查与探测性调查不同的是,结论性调查属于正规市场调研活动,而探测性调查是非正规的。现代化的正规市场调研计划往往把重点放在消费者的态度、行为和其最终会对企业产生什么影响上。正规的调查计划要求明确以下几项:(1)调查目标,收集资料的种类、数量和范围;(2)调查地点和对象;(3)调查方法;(4)日期要求等内容。

设计调查表,或称拟订问卷,包括书面和口头的,这在实地调查中起决定性作用。这是一项智慧和艺术相结合的工作,如果调查表的措词不当或模棱两可、含糊不清,回答的结果差异很大,甚至发生相反的或错误的结果。有些需反映心理特征的问卷难度特别大。例如,对于购买高级石英电子手表的消费者调查中,对购买动机的回答,有些消费者可能为了显示其身价的虚荣心理,但是,这种虚荣的心理不可能真实地回答。因此,像这类问卷的设计比较复杂,需要有高度的心理学素养和丰富的经验,并通过迂回曲折的方式从中分析他们的真实动机。

在现代市场营销中,营销调研必须及时、正确和可靠,为了取得较好的调查效果,一般采用抽样调查。如果采用普遍调查,虽然由此得到的数据资料全面可靠,但费用大、时间长,一般的工商企业很难承担。抽样调查的关键是如何正确地选择少数具有代

表性的对象,一旦选择不妥,将会产生严重的误差。

在实地调查中,调查方法的选择也是十分重要的,调查方法主要有调查法、观察法和实验法。有时,专职人员不够,可以配备相应的兼职调研人员,有些大型的市场调研也可以聘请大专院校经济管理系、统计系、社会系等的学生担任。

在调查实施过程中,调研部门要根据网络图检查、监督调研人员是否按计划进行调查。当分成几个小组同时进行调查时,则要做好各调研小组的协调工作,并对调研中出现的特殊情况及时调整和处理。

八、数据整理分析

市场上得到的大量第一手资料是分散、零星和片面的。为了反映事物的本质,必须把这些原始资料进行整理分析,使之系统化、合理化。数据资料整理就是把各种调查所得的数据资料归纳为反映总体特征的数据的过程。

数据的整理分析一般包括以下五个程序:

(1)分类。把资料分开或合并在有意义的类目中。分类是数据资料整理的基础,也是保证资料科学性的重要条件。分类的方法有两种:一种是事先分类,即在问卷设计时已将调查问题预先作了分类编号,资料收集后只要按预先的分类进行整理即可;另一种是事后分类,市场调查中有些问题事先无法分类,如购买动机、非结构性问题的询问等,只能在事后分类。

(2)编校。包括检查、改错和修正三个方面的工作。首先,要对资料进行鉴别、筛选;其次,剔除其中的虚假因素;再次,检查资料的完整性,看其是否有重复和遗漏之处,对前后有矛盾、逻辑错误的资料要及时修正或舍去。熟练的调研人员可以把编校和分类工作同时进行。

(3)统计。为了对资料进行分析和对比,必须将编校过的资料根据调查目的和重要程度进行统计分类,列成图表。当使用电子计算机处理数据时,由于程序已事先编入计算机,一旦有代码的数据输入完毕,几分钟就可打印出各种图表。当采用手工方法时,一般用划码法和分卡法等。划码法根据原始记录,分别不同项目,在整理表上划数(如划“正”字)。这种方法工作量大而且易出差错,适用于内容较简单的汇总工作;分卡法是把原始记录卡按项分成若干组,然后清点张数,最后把汇总数分别填入原先设计的表格中。

(4)推断。推断是考察调查总体的内部结构和分析各有关因素关系的工作。这是调查资料整理分析工作中的关键环节。由于所收集资料的零碎性和不充分性,如果孤立地进行分析和研究,作用不大。只有运用各种方法进行一定程度的信息融合,才能找出它们之间的内在联系和显出其信息的价值。例如,运用相关分析法,将历年销售额的时间序列与销售费用进行对比、分析、合成,就能找出这两者的关系。常用的推断分析方法有相关分析、回归分析、判别分析、聚类分析、时间序列分析等等。

(5)鉴定。从总体中抽取样本来推断总体的调查必然带有误差。除了抽样误差以外,在实际工作中,由于工作中的差错等也会造成偏差,这种误差称为系统误差,一般应尽量避免。为了证实对所抽取的样本是否能代表总体,需要采取一些方法进行鉴定。鉴定的方法,一种是凭经验鉴定误差,例如把所得的样本数据与标准数据相比较,以验证其代表性。另一种是用适当的公式计算标准误差和置信水平,如果计算结果在误差范围之内,则可认为数据是可靠的。

九、撰写调研报告

市场营销调研报告的提出和报告的内容、质量,决定着调研结果的有效程度。写得拙劣的报告会把出色的调研活动弄得黯然失色。市场营销调研报告按其内容来分,可分为专题报告和一般性报告。前者是供专门人员作深入研究用的,后者是供企业的行政领导或公众参考的。这两种报告的撰写方式有较大的差别,现分述如下:

(一)专题报告

专题报告又称技术性报告,在撰写时应注意尽可能详细,凡在原始资料中所发现的事实都要列入,以便其他专门人员参考。要以客观的立场列举事实,当调查结果对本企业不利时也应如实反映。至于专题调研报告所应包含的项目,大至如下:

(1)封面,写明调研题目、承办部门、人员、日期;

(2)序言,叙述调查背景和简单经过;

(3)摘要,简洁概括地说明调研结论和建议事项,它也许是企业决策层人士所阅读报告的唯一部分,因为他们太忙并对复杂的细节不感兴趣;

(4)正文,包括调查目的、方法、步骤、样本分布情况、调查表内容、统计方法及数据、误差估计、在技术上无法克服的问题、调查结果、结论和建议等;

(5)附录,应尽可能多地列入有关论证和说明正文的资料,其中有调查表副本、统计资料原稿、访问者约会的记录、参考资料目录等。

（二）一般性报告

一般性报告又称通俗性报告，因阅读者人数众多，水平参差不齐，故应力求条理清晰，并避免引用专门性术语。为了提高阅读人的兴趣和注意，报告要注重吸引力。有时也可从本企业的利益出发，特别强调调查结果中对本企业有利的事实，以起到宣传广告之效果。

报告内容所包括的项目要求或小标题可用新闻标题的方式以引人惹目，关于调查方法、分析整理过程、资料目录等，只要作简要说明便可，而对调研结果的结论和建议事项可以适当地详写一些。

十、追踪调研

市场是在不断变化的，而通过市场营销调研方法所获得的市场面貌是静止的。在千变万化的消费者面前，当按照实地调研的结论采取行动时，这个调查可能已经过时了。因为消费者的看法和爱好在不断改变，竞争者的策略和影响也在不断改变。这些情况说明，提交调研报告后调查工作并未结束，调研人员要追踪调查的结论与企业营销活动的实践是否吻合，提出的经营建议是否被领导采纳，应用的程度和实际效果的比较如何。对调查结果进行追踪，及时反馈，可以从中总结经验，纠正偏差，提高调研人员的分析能力和加强对企业全部营销活动的监督和控制。

第二节　实地研究的方法（一）访问法

随着社会的进步和市场营销活动的深入开展，现场搜集信息的方法越来越多，这里介绍三种基本方法。

访问法又称调查法，即直接向被调查人提出问题，并以所得到的答复为调查结果。这是最常见和最广泛采用的一种方法。它包括面谈访问、电话访问、邮寄调查、日记调查、计算机访问、投影法等。

一、面谈访问法

无论是在工业品市场或消费品市场，面对面的调查都是获得信息的最可靠的方法。在有深度要求和准确度要求的调研活动中，面谈访问是必不可少的。面谈调查的主要优点有：

（1）它使调查者除了直接听到被访问人的回答外，还能仔细地观察他们的面部表情和反应动作，从而获得许多有价值的信息。

（2）它可用比较复杂的调查表，从而使讨论有深度。

（3）当被访问人对调查的内容不够理解时，可当场解释；当回答的内容不够明确时，可当场要求补充，从而获得比较确切的信息。

（4）当面访问往往能满足被调查人无拘无束回答问题的欲望，从而获得一些秘密信息和他们的购买意愿、态度、生活方式等信息。

（5）通过向被访问人展示公司产品的样品、图表和说明书，起到广告宣传的作用。

（6）面谈访问也是一种感情投资，它能使消费者与公司建立感情联系。

面谈访问的方式有两种：个人访问和小组访问。个人访问是到顾客家中、办公室或街头进行面谈。访问人必须得到受访人的合作，以便进行几分钟到几小时的面谈。有时为了感谢受访人的合作，可以赠送一些纪念品。小组访问是邀请6～10人，用几小时讨论某一产品、服务、组织或营销实体。主持访问的人必须具备良好的条件，如能客观地问话，了解讨论的主题和行业情况，并有消费者行为的知识。这种访问的特点是在愉快的环境下进行，为了增进非正式的气氛，可以备有茶点。会议的内容由笔记本或录音方式记录下来，然后进行分析研究。当今，小组访问已成为大规模调查前的重要一步，是一种深入了解消费者心理的基本营销调研方法。影响小组讨论成功的因素有：

（1）计划过程。这包括把研究目的转化成一系列问题，通过这些问题，研究者可以拟定一个要讨论的主题大纲。但要注意的是访问者认真地听应答者作的发言比提出众多问题要重要得多。另一重要问题是讨论题目的次序，通常是先一般问题后特定的问题。所问的问题也可能要有所变化，比如发现某一个问题难以产生有用的信息时，在随后的小组讨论中就要去掉。相反，新的有用的问题或许可以加进以后的讨论中。

（2）选参加者。在选择小组讨论的参加者时，要考虑他们的相似性和对比性，比如参加者都是来自同一市场分片的消费者，其中包括本企业产品的使用者和非使用者。一般不要把不同社会层次、不同生活方式的人放在一组，因为他们的不同经历、语言以及想法，难以形成共同讨论的基础。

（3）控制。对小组讨论有效的控制就是鼓励所有的参加者讨论他们的想法以及与主题有关的其它事情。访问者应有相当的技巧，比如，认真仔细听，表现

出对每个参加者意见的极大兴趣，避免使用一些深奥的名词，防止小组中某个参加者控制了谈话，让讨论的题目平滑地过渡到一个新的话题等。

（4）分析和解释结果。讨论的结果可以形成供后来进一步检验的假设。在报告讨论结果时，不应简单重复参加者们说的话，还应讨论其作用与含义。

二、电话访问法

电话访问是通过电话从被调查者那里获得信息的方法。电话访问有下面的优点：由于调查多限制在当地，调研费用相当低，即使是有地区或全国性的单位在内，将来逐渐完善的通讯设施也能使费用控制在适当的范围；时间也相当短，因为调查者不必花掉在路上旅行的时间，也不会损失要等待问卷的时间。电话访问对在短时间内收集资料的情形很有效。

电话访问在询问过程或对调查者的控制上有统一性。应答者对调查者的唯一印象是通过电话传来的声音，也就没有因调查者在场的情况下造成的偏见。在很多调研中，电话访问是从一个中心设备由一组调查者来完成的。这使得负责电话访问的主管能控制调查者们所作的访问从而保证所规定的询问步骤得到执行。

当然，电话访问也有下面的缺点：首先是被访问总体不完全。在中国有很少的家庭有能力装备电话。有电话的多是企事业单位与行政部门；其次是不能使用视觉的帮助。有一些调查需要得到应答者对一些图片、广告或设计等的反应。当然可以提前把这些寄给应答者；同样，测量应答者态度的有些问题难以使用，因为测量态度的量度可能会很复杂；另外，很难让被访问者回答电话提问的时间过长，除非应答者对所访问的问题特别感兴趣。因此，一般类型的电话调查应当相当简洁。国外成功的电话访问有时可长达20～30分钟。电话访问还有其它缺点。由于访问是通过电话进行的，调查者很难判断所获得信息的有效性。调查者只得相信应答者对收入、拥有产品、住房类型等问题的回答。而在个人访问中，这些是可以由调查者来判断的。

提高电话访问效率的最有效的方法是提前寄一封信或一个卡片来提醒应答者将要发生的电话访问和访问的目的。

三、邮寄调查法

邮寄调查是将设计好的正规问卷邮寄给被调查者，请他们答好后再寄回从而收集信息的方法。

（1）邮寄调查访问的优点

邮寄问卷访问的优点有以下几个方面：第一是面广。邮件可到达全国的各个部分，因此如果能获得一个适当的邮寄地址，所有潜在的样本就可以得到；第二是没有因调研员在场而引起的偏见。应答者不会受到调研员的影响，他们也许会更乐意回答一些个人问题；第三是应答者对问题的回答会更确切。回答邮寄问卷的人可以在他们的业余时间里回答，因此能更深入地思考其答案或从他人那里寻找帮助；第四是费用较低。特别是当被访问者遍及很大一个地区时，邮寄访问的方式是一个得到信息的便宜方法。但所花费用要用“每份回收到的信所占费用”来衡量。例如，每份邮寄问卷的费用是24分（20分邮票和4分的纸与印刷费）加上提前付的回寄邮费22分（20分邮票和2分信封费）。如果问卷邮寄给5000人，而只有10％的人寄回答好的问卷，则每份有效问卷的费用是4.6元[（5000×0.24＋5000×0.22）/500＝4.6]。随着问卷回收率的增加，每份有效问卷的费用将大大降低。如果再寄一个随后信去提醒收到问卷者寄回答卷的话，这些费用也应包括在每份有效问卷的费用中。

（2）邮寄问卷访问的缺点

邮寄问卷访问的缺点包括下面几个方面：第一是所花的时间太长。大多数问卷的收回要好几个星期。如果使用跟踪信的话，回收时间会更长；第二是由于错误样本造成的偏见。当所选的样本不代表所有要调查的总体时也会出现偏差。当然这种类型的偏见并不是邮寄问卷所特有的；第三是结构性的缺点，它表现在下面几个方面：由于无人在场解释所问问题，问题都必须简单易懂。如果要求有一个适当的回收率，问卷必须相当短。问卷长度与回收率似乎存在一个反比例关系。当使用开口问题时，其结果很难列成表格。这就意味着在涉及到很多应答者时，应当尽量减少开口问题的使用。

邮寄问卷访问的第四个缺点而且也是最主要的一个缺点是未回答引起的偏见。对任何没有百分之百地回答的问卷调查来讲，所得到的结果不一定代表整个要调查总体，相反可能只代表一个独特的群体。十几年前，有关不明飞行物的报道很多。美国一个机构作了一份问卷寄给一些经过抽样选出的人。令人吃惊的是很大一部分回答问卷的人觉得有外星来客。那么这些回答问卷的人是否代表全体民众呢？结果发现，那些对不明飞行物感兴趣的人比那些不感兴趣的人回答问卷的可能性要大得多。这种应答

者的自我选择问题在邮寄问卷调查中始终存在。

(3)增加邮寄问卷的回收率的方法

要增加邮寄问卷的回收率，下面这些方法是值得尝试的：

跟踪——采用跟踪信来提醒应答者回答问卷是增加回收率的比较有效的方法。因此若有良好的资金支持和能坚持不懈的话，研究者就能得到较高的问卷回收率。采用跟踪方法得来的额外信息的价值应该跟其费用相权衡。

提前通知——提前通知(如利用电话或信件方式)是有效的增加问卷回收率和加快回收速度的方法。在我国由于电话，特别是民用电话普及率低，提前通知的办法也只能是采用信件的方式。

金钱上的激励——随问卷附上有某种价值的东西，比如一张购物券，确能增加回收率。值得注意的是这种激励在价值为25～50分之间是成本有效的(根据国外研究)。但是尽管金钱上的激励能增加回收率，但并不一定能保证答案的正确性。回答者觉得并不是个人本身对该研究有贡献，他们可能会不准确地回答问题，甚至留着很多问题不回答。

其它增加回收率的技巧有：

——附上回寄信封并贴上足够的邮票；

——在信封上手写地址而不是简单地贴上地址标签；

——在原邮寄信封上使用多枚邮票而不是一张，比如贴上两张10分比贴上一张20分更有效；

——课题由一个广泛知道而且受人尊重的机构主办会增加问卷回收率。美国的经验是，大学主办通常有最高的回收率，其次是政府然后再是私人企业。但根据本书作者在国内进行的调查来看持有上级政府部门的介绍信跟持有大学的介绍信相比，前者受到接待的可能性以及收集资料的容易程度要高得多。

(4)邮寄问卷的说明信

邮寄问卷所附的说明信对问卷的回答与回收率有重要影响。一个说明信应该给应答者提供三个方面的信息：调研课题的目的；为什么他/她被选中；为什么他/她应回答问卷。在电话访问以及个人访问中，开头的说明也应该有同样的功能。

说明信开端应该适当地辨明作该调查的机构，落尾的签字应该列上该人在机构中的行政位置。在多数说明信里，有四种基本的方式来吸引应答者回答问卷：

——自我重要感染力：着重强调应答者对问卷的回答对该调研是何等重要，他提供的资料是如何有价值——“您的意见对……极为重要”；

——社会价值：着重强调应答者的回答如何对他人有帮助——“您的想法能使其他消费者……”；

——对研究主办者的帮助：强调应答者的贡献会如何帮助主办该研究的机构或企业——“我们需要您的帮助……”；

——综合：同时使用上述方法——“您作为一个消费者的知识能帮助其他消费者……”。

随主办机构不同上述方法的有效程度也不同。美国的调查发现，对大学来讲，最有效的方法是“社会价值”，而“个人价值”对商业主办单位则有效。总的来讲，社会价值是最不成功的。

(5)邮寄名单

最常见的邮寄名单来源是电话簿、某个协会的成员名单，或某杂志的订阅名单等。在西方也有专门的公司来组织市场分片名单并出售给需要的企业或机构。在我国各种人员登记都能形成某种名单。在形成名单时，应注意名单是由个别人名组成而不只是他们的头衔。例如“王五经理收”会比“经理收”更能让人回答问卷。

四、日记调查法

日记调查是调查人和被调查人事先约定并付与一定报酬后，由被调查人用日记方式记录某段时间某种情况的调查。在固定样本连续调查中，这种方法经常被采用。

日记调查的优点是能够得到连续性的资料，对推算总体比较有效、可靠。但成本较高，内容有一定限制，管理不方便。

五、计算机访问法

国外有些调研公司在购货中心建立了交互式计算机终端。愿意被采访的人坐在一个终端旁，阅读显示屏幕上的问题，输入他的回答。已有越来越多的人喜欢这种“自动仪器”式的访问方法。

六、投影法

投影法的关键特点是先展示给应答者某种模糊的、非结构性物体、情形、语句、或人，并请他作解释。这种方法的基本依据是人们在谈论他人、从他人角度看问题或处理某些事情时会间接表达他们自己。这样就可以揭示应答者真实的情感与意见。

投影法使用的场合是应答者没有能力直接给予

有意义回答的问题或情形，比如，①某种行为的原因；②买、拥有或使用一个产品对他们意味着什么；③当人们不清楚他们自己的情感和意见、或不愿意承认对他们自我形象有损害的方面时，或出于礼貌以致于不愿批评他人时。

下面讨论几种常用的投影方法：词语联系填空试验、角色扮演和第三者角度。

（1）词语联系

在这种方法中，研究者让被调查者看某个词或短语，并请他回答他最先联想到的一个或几个词或短语。比如，问应答者在看到"武汉旅游"后首先想到的是什么。应答者或许会说："黄鹤楼"、"武汉长江大桥"、"火炉"等。又如在调查人们对进口产品的看法的研究中，所问问题之一是"请指出在你看到'××国制造'后最先想到的该国的六种产品。"对该问题的回答的分析可以使研究者了解到人们对该国的哪些产品印象最深刻。另外，这种方法对于获得顾客对产品的名称、商标、广告词的反应方面的信息也特别有用。

（2）填空试验

最简单的填空试验是让应答者用一个短语（通常是最先想到的）来完成一个句子。句子通常以第三人称、物体或活动为主语，比如：一般人认为电视______；不能上大学的人是______；各种保险公司______等。这种试验也可以是完成一个故事或图形等。填空试验对获得被调查者的性格、生活方式、观点等方面的信息比较有用。

（3）角色扮演

角色扮演是请被调查者扮演他人的角色来处理某件事情。例如某商店请一些顾客扮演该店推销员的角色去推销商店的商品。研究者从中观察这些扮演者处理一些非常挑剔的顾客的办法、使用的语言等。扮演者对付顾客的态度及行为被认为是他作为顾客也能接受的态度和行为。这些信息在经过分析后被推荐给推销员参考。

（4）第三者角度

这种方法跟角色扮演有所不同。在这里被调查者被问及他的朋友、邻居或一般人在某场合对某事件或某情形会如何反应、如何想等。比如"您认为您的邻居对在住处附近设一个小卖部有什么想法？"研究者可以判断应答者如何把他自己投影到这个第三者上，从而揭示出应答者的真实想法。

七、案例研究法

案例研究是对少量典型的被研究对象进行深入的调查研究，以发现带普遍性的问题的方法。案例研究对产生研究假设有很大作用。例如，某食品公司想要研究该公司成功的地区销售经理应具有的特点。研究之初，研究者对市场相似但销售成绩完全不同的两个地区的销售经理（即一个很成功而另一个则很不出色）进行了跟踪调查。通过访谈、观察他们的实际工作（包括与顾客联系、制定计划、开会、旅行等），还进行了一系列的个人性格方面的测验，从而发现了这两个经理各自的特点及相互之间的差别。这些信息被用于后面对该公司的销售经理的全面调查研究中。

第三节　实地研究的方法（二）观察法

观察法是从侧面观察人们现在和过去的行为，以收集市场营销情况的一种方法。它与调查法不同点是，调查法的被询问人感觉到"我正在接受调查"，而观察法不一定使被调查人感觉出来。它包括直接观察、仪器观察、实际痕迹测量等。

一、直接观察法

直接观察法是指调研人员到现场观察发生的情形以收集信息。在进行商店调查时，调研人员并不访问任何人，他只是观察基本情况，然后记录在已设计好的调查表上。有些调研人员参加展览会时观察以下的情况：哪些公司展出产品，展台面积是多少，样品的特点等。这种方法费用少，但能收到许多最新的情报。

二、仪器观察法

现代化科学技术使电子仪器和机械设备成为营销调研的工具。"眼相机"能自动摄下人们的眼部活动和注意力所在，以测定人们对广告的反应。"听度器"是安装在接受调查的家庭电视机上的电子仪器，它用于记录收看时间和频道的。在超级市场上使用的电子收音机、光学扫描器等是营销调研工具的一大发明。当一个顾客通过出口结帐处时，光学扫描器就阅读他的购货清单，记下品牌、规格和价格。这些数据都进入计算机，由计算机帮助分析以改进存货控制和即将制定的营销政策。

三、实际痕迹测量法

实际痕迹测量法是指调研人员不是直接观察消费者的行为，而是通过一定的途径来了解他们的痕迹和行为。例如，某公司为了调查某种媒介能更多地把商品信息传播出去，它选择了几种媒介做同类广告，在广告中附有回条，顾客凭回条可到公司去购买有优惠折扣的商品，根据回条的统计数，公司就可找出最佳的广告媒介。

第四节　实地研究的方法（三）实验法

实验法的主要观念来自于自然科学实验室的实验方法。它与前两种方法的不同点在于设有实验用的市场，控制一些自变量以研究一些应变量的反应。至于实验的方法可使用调查法，也可以使用观察法，或两种方法并用。它主要分成正式市场实验和非正式市场实验两种。

一、正式市场实验

正式市场实验是调研人员选择某一特定市场，控制一个或几个营销自变量，研究其它营销应变量的因果关系。虽然市场上不能控制的因素实在太多，例如消费者的偏好、政府的政策等，但探索因果关系这个特点是访问法和观察法所不具备的。事实证明，经过较精细的设计可降低市场实验所发生的误差。实验法的应用范围较广，凡是某一种商品在改变包装、设计、价格和广告策略时都可应用。

二、非正式市场实验

正式市场实验需要实验者测量该实验的误差大小，从实验样本结果去推断母体数值。这种做法统计复杂、费用大。而非正式实验不作实验误差的测量，虽然稍欠精确，但费用和时间节省不少。现以正广和汽水改变包装瓶的实验法为例来说明。

上海汽水厂为了与冒牌产品造成明显区别，准备改变包装瓶并在电视上做了广告，然后用实验法测定其效果。在上海南京路上选定5家食品店为实验组，在淮海路上另选5家有食品店为控制组，南京路上卖新瓶装汽水，淮海路上卖旧瓶装汽水，实验期为1个月。实验结果，新包装瓶的汽水卖出1万箱，旧瓶装汽水卖出6000箱。

实验效果＝实验组数量－控制组数量

10000－6000＝4000（箱）

实验的结论，新瓶装的汽水已被消费者所接受。

第四章　问卷设计

第一节　问卷的概念和作用

问卷是采用询问调查法时记录问句以便向被调查人发问并记录答案的文卷,也就是用来搜集第一手资料的文卷。问卷的用途有二:一是根据它来向被调查者发问;二是用它来记录答案,也就是第一手调查资料,这些第一手资料是为实现调查目的所必需的。同时,问卷可使调查内容标准化、系统化,便于统计处理和汇总分析,具有投入少、产出多、见效快的优点。一般只要投入较少的人力,在几个月甚至几个星期内即可获取较翔实的资料。采用问卷调查是决策科学化、民主化的一个重要方面。

问卷是市场调查中一种以表格形式了解市场情况并可使搜集资料更容易更方便的工具。根据实际情况设计一份完美的问卷是关系到询问调查能否成功的重要条件之一,它在很大程度上决定着调查问卷的回收率、有效率和回答的质量。问卷设计得是否切合实际,会影响被调查人的回答、影响调查结果的误差程度及其可用性。因此,问卷调查要精心安排、严格组织,以保证准确、及时地完成调查任务。

问卷设计的目标是使问卷能够顺利、正确、圆满完成调查任务,因此在设计时必须把握住该项调查的主题,围绕主题引导被调查者坦率地谈出自己的意向。

第二节　设计问卷的程序

要设计完美的问卷,需遵循一定的程序,一般应按下列步骤进行:

设计问卷的第一步是吃透该项调查的目的,把握住调查的主题,明确通过问卷所要搜集的特定的第一手资料。例如,要明确通过调查需弄清市场的哪一方面的情况。要解决什么样的问题,应有针对性地搜集哪些资料。

第二步,问卷设计人员需亲自到市场上进行自由访问调查,询问一些与调查主题有关的问题,打开设计思路。自由访问调查,不需要问卷,只需对调查主题的每一个项目作深入了解,注意被调查者即兴发言的内容,就可能受到启发。通过自由访问调查,便于把调查的主题以询问形式分解成更详细的细目。

第三步,拟订问卷文稿,即将调查的主题用适当的口吻,按一般人思考事物的顺序拟成问卷。问卷文稿拟成后,则进行可行性研究。对文稿作可行性研究,可采用逻辑分析和经验判断等方法。逻辑分析,即对文稿的问句从逻辑上检验是否可行。经验判断,则是请有问卷设计和市场调查实践经验的内行来判断问卷设计的可行性。在内部的可行性研究通过后,即可进入第四步。

第四步,将问卷文稿在少数被调查人中试填。这种试填实际上是进行小范围的实地调查。小范围的实地调查目的并不是为了搜集资料,而是为了进一步检验问卷文稿的可行性,因此试填的对象应有代表性。根据试填中对该项调查的难易程度、回答内容的可信程度等方面的感受,对文稿再次进行必要的修改后,才作为正式问卷。

第三节　问卷的结构

一份完整的问卷,一般由说明词、搜集资料部分、被调查者特征分类资料部分、电子计算机编码、作业证明的记载五部分构造而成。

第一部分　说明词

说明词一般在问卷的开头,或者作为问卷的附信。目的是让被调查人了解调查的意义,引起重视和兴趣,争取支持与合作。

人员访问与小组座谈的说明词,具体内容略有区别。如果是派人访问,说明词就是在拜访被调查人时先作自我介绍,说明来意。包括调查人自己的简单介绍、代表的单位,说明调查的目的和重点,明确主题,恳求合作,感谢合作;如果有赠品则说明赠品情况;并说明对提供的情况负责保密,打消其误会或顾虑。说明词必须态度诚恳,口吻要亲切。请求被调查

人的支持与合作，是问卷调查成功的必要保证。如果被调查者有不愿意合作的心情，就会使调查结果发生偏差。

如果采取小组座谈的形式，则开场白可以稍长一点，对上述内容可以讲得较深较透一些。为说明该项调查的重要意义，被调查者不仅代表自己，而且关系到一个阶层，调查结果对社会及消费者的效益等等，以期引起被调查者的兴趣。

第二部分　搜集资料部分

搜集资料部分是设计问卷的最主要组成部分，是使用问卷的目的所在。这一部分设计得如何，关系到该项调查的有无价值和价值的大小。搜集什么样的资料，是通过问句设计来表示的，包括调查的问题和回答的方式等内容。将在下节详细论述。

第三部分　被调查者基本情况方面的资料部分

被调查者包括两大类，一是个人，二是单位。如果被调查者为个人，则其特征分类资料包括性别、年龄、文化程度、职务或技术职称、个人或家庭收入、民族等项；如果被调查者是企事业等单位，则包括行业类别、资金、营业额、营业面积、经营商品种类、职工人数等项。有了基本特征资料，就可以进行分组研究，如按收入水平，可分为高收入、中等收入和低收入等组进行分析，研究消费水平、消费结构、收入弹性等。

第四部分　电子计算机编码

开展问卷调查时，计算处理工作量一般比较大。因此，在问卷上设计电子计算机编码，当取得第一手调查资料后，便于使用电子计算机处理、汇总、分类、排序、分析等用。

第五部分　作业证明的记载

在问卷上作业证明的记载，主要是调查人与被调查者的记载。如调查人的姓名、调查时间；被调查者的姓名或单位名称、地址，采用匿名信调查则不写被调查者姓名。作业证明在于用以说明该项作业完成的情况，调查人的责任，并有利于检查、修正调查资料，等等。

第四节　问题的设计

问题的设计有以下四种类型：

一、自由问题

在采用自由问题(open or free-answer types of question)时，应答者可以用自己的字眼自由发表他的意见，在问卷上并无已拟定之答案。例如：

你抽香烟有多久了？

你喜欢看哪一类的电视节目？

显然，应答者可自由回答以上的问题，并不需要按照问卷上已拟定之答案加以选择，因此应答者之回答所发生的影响甚小，为其优点。透过自由式问题每能收集到一些为调查者所忽略之答案和资料。通常而言，问卷上的第一个问题多采自由式问题，让应答者有机会尽量发表意见，这样可制造一种有利的调查气氛，缩短调查者与应答者之间的距离。自然，自由式问题亦有其缺点，例如调查者之偏见，因记录应答者答案系由调查者操笔，极可能记录失真，并非应答者原来的意思。如果调查者按照他自己的理解来记录，就有出现偏见的可能。这自然可运用录音机来免除这种缺点。自由式问题的第二个主要缺点为资料整理与分析的困难。由于各个应答者的答案可能不同，所用字眼各异，因此在答案分类时难免出现困难，整理过程相当耗费时间，而且免不了整理者自己的偏见在内。还有一个缺点就是应答者的社会阶层比重问题，一般而言，上层与中上层的应答者由于他们的教育程度较高，在回答问题时所发表的意见较多及较有条理，因此极可能构成答案中，中上阶层应答者答案的比重较大，而形成了调查偏见。

二、封闭式问题

封闭式问题(closed question)与自由式问题相反，其答案已事先由调查者拟定，例如：

·二分法问题(dichotomous question)：

你是否准备在最近几个月内购买一架彩色电视机？

答案显然最多为“是”或“否”，少数人亦会回答“未决定”。

·多项选择问题(multiple choice question)：

你购买大光牌洗衣粉的主要原因是(最主要两种)：

1. 洗衣较洁白
2. 售价较廉
3. 任何商店皆有出售
4. 不伤手
5. 价格与已有的牌子相同，但份量较多
6. 朋友介绍

你购买洗衣粉通常在……(只选一种)

1. 超级市场
2. 杂货店

3. 西药房

采用封闭式问题，应答者只能从问卷上已准备好的答案中选择，因此在资料整理与分类上较易处理，在调查时又可节省时间，多问一些问题。主要缺点是缺乏应答者的自发性表达，他们的答案极可能并不在所拟定的答案之中，因而只好选择一种并非真正代表自己意见的答案。决定采用自由式问题抑或封闭式问题时，必须考虑到问题答案的分散程度，如果答案的可能性极多，用封闭式问题会使答案范围流于狭窄，未能发掘出应答者的真正答案。事实上，有些封闭性问题的答案，应答者以前根本就未考虑到，现在既然要求他选择一条或若干条作答，就会草草选填了事，这自然会影响到调查的准确性。

三、事实性问题

顾名思义，事实性问题(factual question)主要在要求应答者回答一些有关事实的问题，例如：

你通常什么时候看电视？

事实性问题的主要目的既在求取事实资料，因此问题中的字眼定义必须清楚，使应答者了解后能正确回答。

市场调查中，许多问题均属“事实性问题”，例如应答者个人的资料：职业、收入、家庭状况、居住环境、教育程度等。这些问题又称为“分类性问题”(classification question)，因为可根据所获得的资料而将应答者分类。在问卷之中，通常将分类性问题放在后边，以免应答者在回答有关个人的问题时有所顾忌，因而影响以后的答案。不过如果抽样方法系采用配额抽样(quota sampling)，则分类性问题应置于问卷之首，否则不知道应答者是否符合样本所规定的条件。

四、意见性问题

在市场调查问卷中，往往会询问到应答者一些有关意见或态度的问题，例如：

你是否喜欢XX电视节目？

意见性问题事实上即态度调查问题。应答者是否愿意表达他真正的态度固然要考虑，而态度强度亦有不同，如何从答案中衡量其强弱，显然也是一个需要克服的问题。通常而言，应答者会受到问题所用字眼(wording)和问题次序(question sequence)的影响，即不同反应，因而答案亦有所不同。对于事实性问题，可将答案与已知资料加以比较，但在意见性问题方面则很难作比较工作，因应答者对同样问题所作的反应各不相同，因此意见性问题的设计远较事实性问题为难。等等。

第五节　构造问题应注意的事项

提问是获取调查资料的手段，在设计问卷构造问题时，一定要科学、明确，最好不要有与调查目的无关的问题，应注意以下事项：

一、避免一般性问题

如果问题的本来目的是在求取某种特定资料，但由于问题过于一般化，每使应答者所提供的答案资料无多大意义。例如某酒店想了解旅客对该酒店房租与服务是否满意，因而作以下询问：

你对本酒店是否感到满意？

这样的问题，显然有欠具体。由于所需资料牵涉到房租与服务两个问题，故应分别询问，以免混乱：

你对本酒店的房租是否满意？

你对本酒店的服务是否满意？

二、用字简单与定义清楚

问句中的字眼必须简单，且为常用者，避免双关字，以免应答者误解，语句应如日常对话一般。例如对“书”这一字眼，有些应答者可能会误认为尚包括“杂志”在内，因此在作以下询问时就应加以说明：

在上星期内，你一共看了几小时钟书？——不包括杂志或报纸。

在市场调查中，“家庭”与“收入”的定义必须清楚。究竟祖父母以至堂兄弟姊妹是否应包括在“家庭”之内？“收入”是指“缴税前之收入”抑或“缴税后之收入”？非经常收入是否也应列为“收入”一部分？对于这些问题，显然各个应答者的了解或定义各不相同，这自然会影响到答案的准确性。因此调查用语的定义必须清楚明确。

一般来说，问卷较短，应答者较易了解。但有时为了使应答者准确回答起见，用较长句子较易为应答者所了解。

现举一例说明定义的重要性。如果向学童作以下的询问：

你有电视机多久了？

显然毛病出在“你”字上，因学童不会自己拥有电视机。下面问句则较佳：

你家里已有电视机多久了？

但由于“家”这一字定义不清，也许学童将伯伯

叔叔所拥有的电视机也算在内，为此便可将问句修正如下：

在你屋里已有电视机多久了？

这样还是有问题，虽然避免了不能会引起混淆的“家”这个字，但“屋里”这两个字定义仍然不清楚。因为学童家人可能与其他家庭同住一楼，因此学童极有可能把邻居同住家庭的电视机也算在内了。以上问句复可修正如下：

你自已家里已有电视机多久了？

但这句子仍有缺点，因为调查者希望知道拥有电视机的时间，对学童来说必须作一番计算，就因为这样可能计算发生错误。该问句还可作以下修正：

从何时起你家里就有了电视机？

这样可避免了时间计算这些工夫，减少错误的发生，但学童也可能这样回答：

“自从爸爸升了职后！”

“自从我们搬了家后！”

显然调查者对这些答案仍无法把握要领。如果再修改的话可改成这样：

如果你家里有电视机，什么时候买的？

但有可能目前学童家里的电视机是第二架，而学童可能回答第一架电视机的购买时间，也有可能学童家里的电视机是租来的。

以上例子旨在说明问句中字眼定义的重要性。

三、避免用多意语字眼

有许多字眼，各人对其了解每不相同，例如“公平”、“普通”、“时常”、“很多”、及“一般来说”等皆是，在问卷中应避免使用。例如：

你通常喜欢看什么电视节目？

显然“通常”这字眼对不同的应答者来说，有不同的定义。如果将以上问句改成以下语句则可减少调查错误：

你昨天主要看了什么电视节目？

把时间缩至某一较窄狭期间内，虽然有的应答者前一天所看电视节目并非他经常观看者，但如果调查样本大，回答的差异性自然会相互抵消而得一“平均”答案。

避免使用含糊不清的句子

在问卷中，应避免含糊不清的句子(ambiguous question)。例如：

你最近有无头痛或生病？

这句子显然不清楚，到底调查者是想知道应答者有无头痛过还是想问有无生病过？如果应答者有过头痛但并不认为是生病，答案便可能是“否”。

四、避免使用引导性问题

如果问题所使用的字眼并非“中性”，而有向应答者提示答案的方向，或者暗示出调查者自己的观点的话，这些问题都可归类为“引导性问题”(leading question)。例如：

多数的电影观众现在都喜欢看灾难片，你也喜欢看吗？

你反对香港废除死刑？

你赞成香港有租金管制？

第一问句引导应答者回答“是”或“喜欢”，第二问句引导应答者回答“反对”，第三问句的引导答案为“赞成”。一般来说，如果问句中有“你不认为……”等字眼，极易到导致一“否定答案”(negative answer)，如果问句中有“……应该这样……”等字眼，则可导致一“肯定答案”(positive answer)。如果在问句中已列出几个答案，也极易引导应答者选择其中一个或多个。例如：

你阅读一些中文杂志吗？例如《读者文摘》或《海外文摘》？

有的应答者一时记不起或者为表示有看杂志习惯时，就会将所列出的答案作为自己的答案。为了避免这种缺点，建议性的答案不应列出，要不然就应列出较多的答案，在此种情况下采用多项选择答案方法为是。

如果在问句中有所谓的“负荷字眼”(loaded words)，例如：老板、下层阶级、干涉、才智……。这些字眼会使应答者在情绪上自动产生一种同意或不同意的感觉。美国的《财富》杂志(Fortune)会作一调查，要求应答者自己作一阶级划分，究竟属“上层阶级”(upper class)，或“中层阶级”(middle class)，或“下层阶级”(lower class)，结果79%的应答者选择了“中层阶级”，而其中有些应答者事实上应属低收入阶层。后来有一同类性质调查，要求应答者在(一)上层阶级，(二)中层阶级，(三)工人阶级及(四)下层阶级中划分自己，结果发现只有1%的应答者选择“下层阶级”，而有51%认为自己属于“工人阶级”。将这两个调查结果作一比较，便可发现《财富》杂志的调查问题中的问句含有“负荷字眼”，即“下层阶级”，因此影响到应答者的反应，以致产生调查错误。

有时应答者认为某市场调查系某公司处理，便自动对该公司牌子表示有利态度。例如：

问：“你用大光牌洗衣粉吗？”　答：“是。”

问:“你在星期天收看某某电视节目吗?” 答:“是。”

如果要减少调查错误,问句应改成:

你现在所用的洗衣粉是什么牌子?

你在星期天收看哪个电视节目?

五、困窘性问题

所谓困窘性问题(embarrassing question)乃指应答者不愿在调查员之前作答的某些问题,譬如关于私人的问题,或不为一般社会道德所接纳的行为或态度,或属有碍声誉的问题。例如:

平均来说,每个月你打几次麻将?

如果你的汽车是分期付款购买的,一共分多少期?

你有否向银行抵押借款购股票?

除了你工作收入外,尚有其他收入吗?

如果一定要想获得困窘性问题的答案资料,但又欲避免应答者作不真实回答,可采以下几种方法:

第一种方法乃运用“间接问题法”(indirect question),并不直接询问应答者对某事项的观点,而改问他认为其他人对该事项的看法如何,例如:

有些人你能想出她们的原因吗?

用间接问题旨在套取应答者自己的观点,当然也有可能,他回答认为是旁人的观点,所以在他回答后,应立即再加上一直接问题:“你同他们的看法是否一样?”

第二种方法乃“卡片整理法”(card — sorting technique)。将困窘性问题的答案分为“是”与“否”两类,然后递给应答者一堆卡片,上面印有问题的答案“是”或“否”,要求应答者从中选取一张,掷入一小木箱中。在递给应答者卡片后,调查员可暂时走开,让应答者自己取卡片投入箱中,以减低困窘气氛。应答者在无调查员看见的情况下,选取正确答案的可能性就提高不少。

六、避免断定性问题

有些问题乃先假定应答者已有该种态度或行为,例如:

你每天抽多少枝香烟?

事实上该应答者极可能根本不抽烟,这种问题乃为断定性问题(presuming question)。正确处理这种问题的方法是在断定性问题之前加一条“过滤”问题(filter question),例如:

你抽烟吗?

如果应答者回答“是”,用断定性问题继续问下去才有意义,否则在过滤问题后就应停止。

七、假定性问题

有许多问题乃先假定一种情况,然后询问应答者在该种情况下,他会采取什么行动,例如:

如果 XX 晚报涨价至五毫,你是否将改看另一种未涨价的晚报?

如果 XX 牌的洗衣粉跌价一元,你是否愿意采用它?

你是否愿意加薪?

你是否赞成巴士公司应改善服务?

以上皆属假设性问题(hypothetical questions),应答者对这种问题多数会答“是”。这种探测应答者未来行为的问题,应答者的答案事实上没有多大意义,因为多数人皆愿尝试一种新东西,或获得一些新的经验。

第六节 问题的次序

问题排列的先后次序(question order)会影响到应答者的答案,通常问卷的头几个问题可采自由式问题,旨在使应答者多多讲话、多发表意见,使应答者感到十分自在,不受拘束,能充分发挥自己的见解。当应答者话题一多,其与调查者之间的陌生距离自然缩短,培养了以后的调查气氛。不过要留意:最初安排的自由式问题必须较易回答,不可具有高度敏感性问题,否则一开始就拒绝回答的话,以后的问题就难继续了。因此问题应是容易回答且具有趣味性,旨在提高应答者的兴趣。核心问题往往置于问卷中间部分,分类性问题例如收入、职业、年龄通常置于问卷之末。

在问题次序决定方面,可考虑运用“漏斗法”(the funnel approach)。所谓“漏斗法”,顾名思义乃指最初所提出的问题性质广泛,应答者怎样回答都行,然后逐渐把范围缩小,到最后所问的则属特殊专门性问题。例如,某市场调查公司欲调查消费者对吃朱古力糖是否会对牙齿产生不良后果的意见,便不宜一开始就提出以下的问题:

你认为朱古力糖会对牙齿产生不良影响吗?

或者:

你所以不吃朱古力糖主要是怕损坏到牙齿?

以上两个问题事实上乃属引导性问题,应答者可能回答“是”,这样所获得的资料并不可靠。再者也

可能应答者根本就不吃朱古力,或者他之所以不吃主要是怕肥胖(尤其是女性),因此较佳方法是使应答者自发性的回答上述问题。这可以用一种较广泛的问法开始:

你对朱古力糖的意见怎样?

或者:

你对吃朱古力糖的看法怎样?

以上两个问题都给予应答者有回答牙齿损害的机会,自然应答者不一定就会一如想像中那样回答。下一步便可把问题缩窄一些。例如:

你在小孩时候吃不吃朱古力?

你让你的小孩吃朱古力吗?

应答者的答案如果是"否"的话,应加一问题:"为什么?"以便应答者有机会提及牙齿损害的答案。然后可把问题再缩窄一些:

你认为吃朱古力糖有什么害处吗?

最后所问的问题更加狭窄,比如:

有的人说吃朱古力糖对牙齿会有损害,但也有人说没甚影响。你的看法怎样?

或者:

你认为吃朱古力糖会使牙齿受到损害,还是认为多数人吃朱古力糖不会令牙齿受到损害?

以上问题的内容乃是逐渐缩窄,尽量使应答者自动提及朱古力与牙齿之间的关系。事实上,用以上提问方式尚可获得一些何以要吃朱古力的原因,这些原因在应答者心目中,也许比较牙齿损害这一因素更加重要,亦未可知。

在问卷中,有关同类性质的问题往往有若干条,为不白费时间一条一条询问起见,应在每类问题之前加上一个前文提过的"过滤"问题。如在上例中应先询问:

你经常买朱古力吗?

或者:

你在过去两个礼拜买过朱古力吗?

如果答案为"是",才采用"漏斗法"询问下去,否则大可省略,跳过有关的问题,而从另一类问题开始发问。自然在这类问题之前可再加上"过滤问题"。

如果问卷上问题甚多,可能使应答者产生疲倦,以致对某类问题,一开始就回答"否",借使调查工作早点完。为了避免有这种偏差起见,在问卷上将一些问题的次序加以转换。在某些问卷上置于前面,另一些则置于中间,还有一些可置于后面。换言之需要印几种不同次序排列的问卷,但平均而言,仍可认为所排列的位置相同。

有的应答者喜欢选择问题中所建议的第一个答案,例如:

你认为哪一种彩色电视机牌子的彩色较佳,大光牌还是白星牌?

有些应答者就选第一种答案,为了避免这种偏差起见,可将问卷印成两类,一类是两个牌子的次序如上,另一类则将两个牌子的次序颠倒,变成:

你认为哪一种牌子的彩色电视机的彩色较佳,白星牌抑或大光牌?

如果为了节省印刷费用,则问卷不必印两类,只须在询问应答者时,将应答者分为两半,一半用第一种次序询问,另一半则用转换了的次序询问,这样可降低由于问题排列次序不同而引致应答者产生不同反应的缺点。

第七节　评价问卷的原则

设计一份优良的市场调查问卷,是市场调查工作顺利进行的一个重要条件。在评价问卷时,应考虑以下几个方面的内容:

1. 有利于调查人发问、记录。一份设计优良的问卷,能使调查人员根据它顺利发问、顺利记录,所获取的调查资料是完整的、正确的、没有调查偏差的。

2. 有利于被调查人理解、回答。一份设计优良的问卷,应使被调查人能够充分理解的问句,且能够回答、愿意回答、能够顺利回答、乐意真实回答,不会发生偏差。

3. 有利于收集到必要的资料。从资料的搜集来看,一份设计优良的问卷,不设置一个多余的问句,去获取不需要的资料,最大限度地减轻调查工作量。如从问卷其他问句中能够计算整理出来的间接资料,就不必在问卷上直接列出。像居民家庭收支调查需要"人均收入"指标,但不必单独列出,可从"家庭总收入"和"家庭人口"两个项目计算得到。一份设计优良的问卷,也不遗漏一个必需的问句,必需的资料没有收集,致使调查资料残缺不全,或不系统。

4. 有利于资料的整理分析。一份设计优良的问卷,从资料整理来看,当调查完成之后,审核、整理和分析比较方便。

问卷设计得是否优良,最基本的一条,就是看它是否有利于提高问卷的回收率,问题的回答率。但也应当指出,问卷的回收率和问题的回答率,不单取决于问卷本身,还有实际调查人员和被调查人的因素,调查环境的民主气氛如何,也是很重要的保证。

总之，由于种种原因，问卷的回收率和问题的回答率都不可能达到100%。因此，在确定分发问卷对象数量时，应多于计划研究的对象数量。分发问卷对象的数量则应根据问卷回收率和所回收的问卷中的有效率（即可利用的部分）来确定。

问卷的回收率和有效率随着调查单位的不同（如党政机关、社会群众团体、企事业单位）、被调查对象的不同、问卷内容的吸引力和难易程度不同、采用调查方法不同，以及对被调查者填答有无鼓励措施而有明显的区别，可采取经验估计的方法确定。

分发问卷对象数量计算公式：

$$M=\frac{N}{R\times S}$$

式中：

M——分发问卷对象数

N——计划研究对象数

R——问卷回收率

S——回收问卷中的有效率

第五章　问卷资料处理

第一节　资料的分析与处理

当市场资料收集完备后，下一步的工作便是资料的整理。未整理的资料必然是杂乱无章，并无意义，因此应根据研究的目的予以有系统的整理、编校、编号、列表，这样市场资料才能显出它的功能。资料整理的主要程序有：

一、分类

分类工作往往是科学的基础。事实上，在设计问卷时，已可将某些问题，例如被调查者的职业先予以分类，每类给予一号数，在以后资料整理时可减少许多手续，此乃预先编号（precoding）的办法。不过有些资料无法事先加以分类，例如采开放式（自由式）的问题、非结构性的询问及投影法等，只能事后予以分类。

分类时应注意以下三个原则：

（1）各类别之间应有显著差异性：有显著差异存在，资料分类才有意义，否则便与未分类无异。

（2）相同（或近似）的反应资料应归于同一类：类别之间应有显著差异，但同一类的反应资料则应尽量保持相同性质。

（3）分类应详尽：被调查的反应可能有许多种，因此分类应尽量详尽，这样才能提供有意义的情报。

二、编辑

将收集到的资料加以核校，以消除其中的错误或含糊不清，以期能达到资料准确的目的，编辑工作应在资料收集完备后立即开始，以便在找出错误所在时，调查员因刚离调查过程不久，尚能记忆可能发生错误之处。况且早期纠正或消除错误，对后期的资料分析意义重大。

如果样本不大，编辑工作，一人即可应付，但样本较大时，则宜用数个编辑者，每个编辑者负责一类资料，以增加编辑工作的效率。

编辑工作既可以在现场进行也可以在办公室进行。现场编辑对个人访问特别重要，因为调查者在访问时很 难填满整个问卷，多半是用常用的记录符号来记录答案的，因此在访问后应尽快审阅或更正。在进行小组访问时常有多个调研人员，各人负责的方面不同，而调研小组的主持人要督促他人进行及时更正，以尽量防止可能出现的问题。办公室进行的编辑是在收到所有访问记录、邮寄问卷或电话记录后，进行的综合的审查编辑。这对邮寄问卷调查特别重要。下面是在进行编辑工作时常会遇到的一些基本问题。

假访问——这类假访问出现在个人访问和电话调查中，比如结果中有不寻常的一致性和不一致性。这多是由于课题所雇用的某些调查员不认真负责而做的假象。因此，如果发现有这种行为就应仔细检查，经常性的检查有助于减小欺骗的倾向。

不一致或矛盾的回答——在收到的问卷里，可能会发现应答者的回答前后不一致，如某个应答者在一开始说他家里没有小孩，但在后来的问题里却提到他的两个小孩的年龄和名字。编辑者可以判断出第一个问题的答案是错的，因为应答者特别地给出了两个小孩的年龄。在这种情况下，要作出判断常常还要其它更精确的信息。

无法读懂的回答——如果邮寄问卷上的答案是手写的，有些问题的答案可能难以读懂，编辑者就只得把这些答案扔掉。开口问题越多，难读的答案也越多。

不正确的回答——比如把时间记错了。

不完全的回答——回答者可能会把他使用的商品的品牌给忘掉了，在谈到学位时，应答者可能只列出了研究生学历而漏掉了该回答的本科学历。

“不知道”和没有答案——在“不知道”出现的情况下，应答者表明他对所问问题没有形成一个答案或观点。而“没有答案”是指应答者让某个问题空着不予回答。在有些情况下，“不知道”和不回答的情况很少，这对研究结果也并不重要。但在很多情况下，这却出现得很多。不回答的情况有三种：1）有些回答者确实不知道该如何回答；2）回答者或许不理解所

问的问题从而难以给出明确的回答;3)回答者不想回答问题,不回答或答“不知道”以避免思考……。

那么如何处理上述问题呢?仅仅把这类问题或把整个问卷扔掉是不明智的。或许不回答的人在某种程度上属同一类型,需要进一步研究。不完全的问卷总是有不少有用的信息的。

进行编辑工作时应注意以下几个原则:

(1)纪录的易读性(legibility)

当发觉答案不清楚时,如果问卷系由被调查者本人填写者,在时间允许的情况下,应寄回原处或派调查员前去复核更正。凡不能辨认的纪录,如不能重填,则应予剔除。

(2)纪录的完整性(completeness)

市场调查问卷的所有问题都应有答案,如果有无答案的情形,可能系被调查者不能或不愿回答,也可能系调查员遗忘所致。研究者应决定是否再向原来之被调查者询问,以补填空白问题,或者询问调查员有无遗漏,若有,是否能记忆被调查者所作答案,要不然就应考虑剔除这些遗漏了的资料。

在问卷中往往出现一些“不知道”的答案。如果“不知道”答案在各该问题中所占的百分率不大,可以单独列一栏(或列)予以表示,但如果所占的百分率过大时(例如30%),则会影响到资料的完整性,有违资料的准确性原则。处理“不知道”答案的方法有三:(1)比例分配到其他答案项下;(2)单独列为一项;(3)根据其他答案的百分率分布来推测与“不知道”答 案最接近的答案项目,从而将之归并入内。例如在调查各收入阶层对某些日用品支出的问卷中,发现有些答案未填收入,如果将这些问卷对各种日用品支出的百分率与各收入阶层所支出的百分率加以比较,假定发现与中等收入阶层的支出百分率最为近似,则可推定这些未填收入之家庭应属中等收入家庭,这样就可把该“收入不明”的问卷的其他资料合并在中等收入家庭这一类中处理。

(3)纪录协调性(consistency)

对每一问卷均应作详细审核,检视答案内容是否前后一致。例如在某一问题的答案中,被调查者申言在超级市场购买洗衣粉,但在另一问题中却说经常在杂货店购买日用品,该被调查者的两个答案显然并不一致,问题是哪一个答案方属正确。在这情形下,研究者应决定是否再向该被调查者询问,还是整份问卷剔除不用。

(4)纪录正确性(accuracy)

编校者应对资料作详尽校正,凡对答案怀有疑问,应即予以澄清纠正。

三、编号

编号是给问题的答案配上数字或符号以便为表格化作准备。编号在整理问卷时就可完成,但一般应在整理编辑完成之后。下面讨论编号的一些方法。

(1)对量化资料进行分类编号

对资料应当进行分类才能满足研究目的。在很多情况下,问卷中的问题本身就已经对答案进行了分类,如

“请您指出您的月收入在哪个范围?”

——小于150元;

——150~180元;

——181~200元;

——201~250元;

——大于250元。

这五个答案等级就可用在编号分类中。但如果问题是“请您指出您在今后两年中的月收入大小”,其回答是具体数值,如140元,就有必要依据回答的规律进行分类。

像上面讨论的那样,对涉及到数量资料的问题(收入、销售量、使用频率、旅行距离、年龄等),编号就是把数据放在某个间隔里。下面是一些常用的原则:

——应知道将要进行哪些类型的统计分析,进行的分类也要以研究的目的和假设为依据。

——使用的间隔要使最常出现的答案(数)在中间。比如,如果有许多人回答他们的收入在80元左右,而另一些人回答他们的收入在120元左右,分类间隔就应该是70~100元,101~130元等。而使用80~100元,101~120元等则是不合适的。

——分类间隔应是相互排斥的,如70~100元,101~150元,>150元等。而70~100元,100~150元,≥150元则会使应答者困惑。

——分类间隔多比分类间隔少好。如果分类多还可综合成较少的类别,而在一开始就使用很少几类,则可能影响分析。比如把收入分为两类:≤100元;>100元就太粗略,难以说明问题。

——使用多重分类。在不知道要进行什么统计分析或想要做何种分析时,就有必要进行两种以上的分类。比如可以记下某个应答者的工资为85元,工资额也可放在下面的间隔里,如50~70元;71~90元;91~110元……。

(2)对定性资料进行分类编号

在涉及到定性资料(职业、产品品牌等)时,应该注意下面几点:

——在分类与编号之前,要看是否有一定量的回答存在;

——使用的分类与其它的资料相适应以利于比较;

——分类是简洁和互斥的,每个回答只能放在一个间隔里;

——包容所有可能的回答。这并不是指每个答案都应有一个数字编号,但每个回答都应当能放在某个类别里。通常使用“其它”来包括所有没有指出的答案选择;

——在给一般消费者的邮寄调查中,常用开口问题来让回答者指出他的职业“请谈谈您的职业”,而不是要他们在所规定的答案中作选择,因为很多人不知道他们的工作应属什么职业。分类工作应该由研究者自己来审定;

——生活方式的分类可以把回答者的年龄、性别、家庭等都包括在一起。但这并不能代替其它人文学上的问题。如生活方式类型

——年轻单身　　——已婚(孩子离家)

——年轻已婚但无子女　　——已婚(退休)

——已婚(小孩在家)　　——其它

(3)数字尺度的类型

给每个问题的答案进行编号的目的是为对每个问题进行表格化和统计分析作准备。在编号过程中要根据资料的类型和含义判断每个问题的编号属什么类型的数字尺度。

例如,对某路汽车服务进行调查,共提出 25 个问题,有 7 个被调查者,每个问题有 4 种答案。应答结果可列表如下:

表 4—6　某路汽车服务调查问卷答案编号

答案＼问题 应答者	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	…	24	25
1	1	2	2	3	2	4	1	1	3	2	4	1	2	1		1	3
2	3	2	4	1	1	3	3	2	1	2	3	1	3	2		4	2
3	2	1	4	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	3		1	3
4	2	1	2	4	2	4	2	4	4	3	3	1	2	1		2	4
5	1	4	5	1	1	1	1	3	2	4	2	1	3	1		4	1
6	1	1	3	3	1	2	4	2	2	1	1	2	1	3		3	1
7	3	3	1	2	2	4	3	1	1	2	3	1	2	1		1	4
⋮																	

四、表格化

这一步工作是把收集到的资料组合起来并且表格化,可以由人工或计算机完成。表格化就是使答案以某种报告的形式出现。

(一)每个问题的表格化分析工作

数据分析的第一步通常是对每个问题进行单独分析,常用的方法是频率分布分析和平均值分析。

(1)频率分布分析

频率分布分析是指出每个问题中各备选答案被选择的数量,如表 4—7 和表 4—8 中应答者家庭中有无录像机的数目和月收入范围数目及其分布百分比,从而反映出被调查者家庭录像机的拥有比例以及收入范围分布。由表中可以看出百分比在对数据进行解释、判断时比回答的绝对数量更直观、容易。

表 4—7　家庭有无录像机频率分布

录像机	回答者数量（个）	百分比（%）
有	185	37
无	315	63
总和	500	100

表 4—8　家庭月收入范围频率分布

收入范围（元）	回答者数量（个）	百分比（%）
≤100	65	13
101～150	160	32
151～200	120	24
201～250	85	17
251～300	50	10
＞300	30	6
总和	500	100

（2）平均值分析

对有些问题特别是有关被调查者态度的问题的回答常需用某个简单数据，如样本平均值来进行描述。表 4—9 中描述了人们对与录像机有关问题的看法的平均情况。问题中使用了赖克梯量度（完全同意 7——完全不同意 1）。第一栏数据给出了 500 位被调查者回答的总平均值。结果表明，总的来说被调查者认为家庭需要录像机；录像机目前的价格太贵；对国产录像机的质量稍有不信任感。而按家庭是否有录像机来分，被调查者的回答又有一定差别（见表中其它几栏数据）。与家庭没有录像机的被调查者相比，有录像机的被调查者偏向于认为录像机是必需品，不那么认为录像机价格太贵，对国产录像机的评价也较高。

表 4—9　对有关录像机陈述的看法的平均值分析

陈述	总平均	平均值		差别
		有录像机	无录像机	
1. 录像机是必需品	4.6	5.6	4.0	1.6
2. 目前录像机价格太贵	5.3	4.1	6.0	－1.9
3. 国产录像机质量尚可	3.9	4.2	3.7	0.5
样本大小	500	185	315	

在对每个问题进行分析时是使用频率分布分析还是平均值分析，视具体情形而定。一般来讲频率分布分析能提供较多的信息，而平均值分析只能以一个数据表达总的综合情况而反映不了某些回答的极端情况。因此在计算平均值时也常要求计算出标准差。频率分布分析在对潜在的顾客进行分类或市场分片时很有用。另外对使用类别尺度的问题也只能使用频率分布分析。而平均值分析则多用于对态度

测量问题的分析。

(二)多问题和多因素的综合分析——横列表法

资料分析的第二步是对每个单个问题针对不同的被调查者类型(或其它不同因素进行分解分析,因为在比较的情况下会使对结果的分析更有意义。对被调查者的分类有各种方法,如按产品的使用者与非使用者,高等收入、中等收入与低等收入,不同教育程度,乡下与城市等对顾客进行分类。

如果最初的分析涉及到频率分布分析,则进一步的分析应使用横列表法。下面对横列表法进行介绍。

横列表法的开始就是形成一维的数据,然后把这些数据分成两个或多个类目。所使用的类目必须基于研究的目的。当然有些类目也可能是出于研究者直觉上的考虑以便寻求某些可能的联系。下面是一个描述横列表法应用的例子。

(1)横列表法的应用举例

某保险公司对影响保险户开车事故率的因素进行调查,并对各种因素进行了横列表分析。从初始表(表4—10)中可以看出有61%的保险户在开车过程中从未出现过事故。

表4—10　驾车者的事故率

	百分比(%)
开车时无事故	61
开车时至少经历一次事故	39
样本数量(人)	17800

然后在性别基础上分解这个信息,判断是否在男女驾车者之间有差别。这样就出现了下面这种二维的表(表4—11)。

表4—11　男女驾车者的事故率

	男(%)	女%
开车时无事故	56	66
开车时至少有一次事故	44	34
样本数量(人)	9320	8480

这个表的结果令男士懊恼,因为他们的事故率要高,也表明女士驾驶车时涉及事故的人数较男的要少。但人们会提这样的疑问而否定上述判断的正确性,即男的事故多,是否因为他们驾驶的路程较长。这样就引入第三个因素“驾驶距离”(表4—12)。

表4—12　不同驾驶距离下的事故率

	男(%)		女%	
驾驶距离	>1万公里	<1万公里	>1万公里	<1万公里
开车时无事故开车	51	73	50	73
时至少有一次事故	49	27	50	27
样本数量(人)	7170	2150	2450	6050

表4—12的结果表明,男驾驶者的高事故率是由于他们的驾驶距离比女的长,并没有证明男的或

者是女的驾驶得更好或更仔细。结果仅证明事故率只跟驾驶的距离成正比而与驾驶者的性别无关。

（2）横列表中使用因素的选择

上面的便子说明横列表使用的成功，取决于研究者选择关键因素以及根据这些因素组成横列表的能力。使用的因素的类型和数量随着研究的性质而变化。在简单的事实收集研究中，要考虑的因素是已知的，研究者只不过是把资料按需要的形式组合。如研究武汉市拥有彩电的家庭，要使用的因素比较明确，即彩电的拥有与家庭人员的年龄、收入、职业的关系。

在描述性的研究中，研究者有较大的范围来选择这些因素。例如某大公司想判断有哪些关键因素影响着它的销售人员的能力。这些因素可能包括销售员的年龄、经历，或许还有在学校里学的课程、参加社交活动的次数等等。在这种情况下，横列表中要用的因素取决于研究委托人的要求和研究者直观的探索。

在探索性的研究中，研究者可凭直觉选择所有的用于横列表的因素。例如在研究消费者时，研究者自由选择那些可能会影响购买偏好的因素（年龄、性别、生活方式、收入、教育等）。

但不管研究者有多大的自主权来选择用于横列表中的因素，这些因素的选择都应当在资料收集之前就已决定。这并不是说其它因素不可增加进去，只是因为横列表分析只能基于有数据基础的因素上进行。

（3）从横列表里发现含义

使用横列表的目的是发现可能存在于某些因素之间的联系。下面再举例说明。

假设一研究课题为调查某小镇居民看电影的习惯而选择了1000个居民样本（年龄大于12岁）作为调查对象。研究结果表明26.7%的人是有规律的看电影者——每月两次以上（见表4—13）。

表4—13 居民看电影的习惯

	百分比（%）	样本量（人）%
常看	26.7	267
不常看	73.3	733
总和	100	1000

已假设大学生与非大学生居民相比是常看电影者。因此这些资料可以分解为下面的表格（表4—14）。

表4—14 大学生与非大学生居民看电影的习惯

	大学生	非大学生
常看	37%	21%
不常看	63%	79%
样本量（人）	350	650

表4—14表明大学生看电影和习惯与非大学生居民不同。但在我们接受这个结论之前，还要问“年龄对看电影的习惯是否有影响？”表4—15列出了年龄对看电影习惯的影响。

表4—15 年龄对看电影习惯的影响

	≤23岁	>23岁
常看	35%	20%
不常看	65%	80%
样本量（人）	450	550

当引入年龄这个因素时，就很明显地发现年龄是影响看电影习惯的关键因素，即常看电影的多是年轻

人。这又涉及到下面的问题“大学生是因为年轻而多看电影还是由于年轻人进大学才多看电影?”(见表4—16)。

表4—16　年龄和大学教育对看电影的影响

	≤23岁		>23岁		样本量(人)
	大学生	非大学生	大学生	非大学生	
常看	36%	34%	22%	20%	267
不常看	64%	66%	78%	80%	733
样本量(人)	270	180	77	473	1000

上表表明大学生常看电影是因为大学生年龄多在23岁以下。而进大学与年龄相比是影响看电影频率的第二位因素,年龄是决定看电影习惯的关键因素。

(4)同步分析与顺序分析

表4—14和4—15中提出的资料是顺序分析的例子,即一次解释一个因素的影响。而表4—16则提供了同步分析的例子,即同时分析两个以上的因素。顺序分析常会引起令人误解的结果而同步分析则可辨别上述这些误解。

下面要谈谈相关性问题。当一个因素自然地影响到另一个因素时,相关性就存在。例如企业研究职工婚姻状况与旷工次数的关系。第一个横列表分析可能会发现结婚的妇女比单身女工更容易旷工,第二个分析则可能表明另一关键影响因素是妇女的家务事即孩子、家务活等。所有这三个因素可以放在一起,即结婚的妇女比单身的妇女有更多的家务责任,并且有较多家务责任的妇女有较高旷工率。用符号表示就是F_1(婚姻)→F_2(家务事)→F_3(较大旷工率)。这种转变关系是真正的相关关系,但这个过程不能倒过来,即较高的旷工率并不导致较多的家务责任。

而在前面讨论的学历、年龄与看电影频率的例子中,这种过程就不存在,因为上大学并不能导致年龄。而年龄是决定看电影次数和上大学的关键因素。假关系涉及到多重方向,从而使某些关系具有假相关性。

(5)横列表的局限性

横列表法有两个局限性。一是如果有好几个因素要考虑,就需要相当大的样本;二是很难确保所有的有关因素已进行了分析。如果因素选择得不适当,就会得出错误的结论。即使是因素选择得正确,研究者也许会使用不当,从而也不能找到真实的关系。

五、计算百分率

百分率的第一个用处在表示一种关系,例如市场调查结果显示,在2000个家庭中,有500个拥有彩色电视机,在调查报告中,如只列出500个家庭的数字,事实上并无多大意义,只有列出在2000个家庭中拥有彩色电视机数目的百分率(即25%)时,才具有意义,使读者对彩色电视机的拥有率具有清晰概念:

百分率的第二个用处乃在比较两类与两类以上资料间的相对关系,例如:

表4—17　拥有彩色电视机住户数目的分布

区	拥有24吋彩色电视机住户数目	%	拥有19吋彩色电视机住户数目	%
Ⅰ	4,000	4.4	8,000	8.6
Ⅱ	8,000	8.9	10,000	10.7
Ⅲ	14,000	15.6	20,000	21.5
Ⅳ	26,000	28.9	30,000	32.3

区	拥有24吋彩色电视机住户数目	%	拥有19吋彩色电视机住户数目	%
V	38,000	42.2	25,000	2.69
	90,000	100.0	93,000	100.0

在上表中,如果要比较24吋与19吋彩色电视机在各区的分布情形,以绝对数字来比较,并无多大意义,例如在第Ⅲ区,拥有24吋者有14000户,19吋者有20000户,但读者对彩色电视机的分布印象仍不够深,如果用百分率来表示,彩色电视机在各区的分布情况显然清楚得多。

第二节　资料的分析与解释

一、分析与解释的定义

对资料的分析和解释在研究过程的所有活动中,对研究者的技能的要求是最高的。一般来讲,事实本身是没有用处的,只有经过比较和分析后才有用。比如在改革十年后,某乡的人均年收入达800元,这个信息只有在与该乡十年以前的人均年收入100元相比时或与其它资料比较时才有意义。这就是资料的分析与解释所包含的意义。

分析是以某种有意义的形式或次序把收集的资料重新展现出来。分析实际上是回答下面的问题:"每组资料里有些什么信息?"。分析是分别地检查每组资料以找出其内涵的关键信息,并以有意义的形式表现出来。

解释是在资料进行分析后找出信息块之间或与其它已知信息的联系。解释相当于研究方法中的综合,其主要目的是从所收集的资料中获得结论。解释是把分析过的资料变成跟研究目的有关的信息,以使收集的资料与研究目的和假设联系起来。

二、分析与解释之间的相互依赖性

对资料的分析与解释是相互联系、相互依赖的。其中任何一个进行得不好都会影响到研究结果的有效性和它的充分利用。

假设某个大的日用化工厂,每个季度作一次库存检查(在全国的100个主要的大百货商场)。检查发现了该厂洗衣粉销售量的异常情况。下表是该厂月亮牌老产品和太阳牌新产品在过去八个季度里销售量的变化。

公司的营业部经理从上面资料发现,月亮牌的销售量的下降与太阳牌的销售量的上升有惊人的吻合,因此作出结论,月亮牌产品的顾客转向了太阳牌产品,并且建议在这个时刻将月亮牌洗衣粉退出市场。

然而,实际上发生的是,有两个竞争对手大力推销他们的与月亮牌类似的产品以防止他们的顾客转到太阳牌上来。这样,尽管月亮牌老产品的市场由于新产品的推出而下降了一些,但其销售量的下降主要是由于其它公司的促销活动而引起的。

表4—18中的资料表明,月亮牌的销售量在下降而太阳牌的销售量在上升,这种分析是正确的,但解释是错的,因为上面两组资料被不适当地联系到了一起。如果调查市场洗涤用品的总销售量以及仔细研究竞争对手的活动,月亮牌销售量下降的真实原因就会被发现。

表4—18　两种产品的销售量比较

季度	月亮牌(袋)	太阳牌(袋)
1	205500	1350
2	193500	3300
3	171000	15900
4	154000	37950

季度	月亮牌(袋)	太阳牌(袋)
1	151500	60000
2	145500	69600
3	132000	79500
4	121500	91500

前面的例子表明分析适当时,解释不一定适当。下面举例说明分析不适当的情形。

假设二汽要对3种广告设计进行试验,以判定哪一种对提高汽车销售量最有效。在不同时间里分别在4个不同城市进行了市场试验,结果列在表4—19中。

表4—19　不同广告设计对销售量的影响

广　告	跟广告有关的销售量(辆)
A	2431
B	2164
C	1976

上面的数据表明广告A是最有效的。从逻辑上讲应该使用广告A来进行全国性的宣传。但是这种分析是否充分?如果将销售量进一步分解到4个参加试验的城市,就会发现不同的情况(见表4—20)。这个分析表明3种广告的效果差不多,与广告A相关的销售量大主要是由于在B城的不正常的需求所引起的。

表4—20　四城市的汽车销售量比较(辆)

城市 广告	1	2	3	4	总
A	508	976	489	458	2431
B	481	613	528	442	2064
C	516	560	464	436	1976

由上面讨论看出在表4—19基础上的解释是正确的,但这种解释建立在不充分深入的分析之上。总之,分析和解释中任何一个不适当都会影响研究结果的正确性。

三、资料的解释

在解释资料时尽管没有一个统一的模式可遵循,但下面两个方面是必须注意的:一是要理解归纳和演绎的推理方法;二是要保证形成结论时的客观性。

(一)归纳和演绎的推理方法

归纳和演绎方法常被用来从资料中获得结论推断。演绎推理方法是从一般的前提推到个别结论的方法。例如

所有动物都不免一死(大前提)

人是动物(小前提)

人也不免一死(推理结论)

演绎推理的结论取决于前面的两个前提。而归纳方法则是把一系列分离的事实或观察到的现象放在一起从而得出规律、法则。例如从很多实验中都观察到水在加热时会沸腾,从而得出规律:水在加热时会沸腾。

(1)归纳推理方法在市场研究中的应用

归纳推理方法是,首先产生一系列个别的前提,

然后把这些前提与其它前提组合在一起，以形成结论。这些个别的前提可以从观察、实验、调查中获得。例如某个汽车方面的调查表明，所调查的100个汽车用户中有60个声称将来更新汽车时，很可能或绝对会购买东风汽车。根据这60个个别发现，得出下面的结论：大部分汽车用户（60％）在更新汽车时会购买东风汽车。

在归纳方法中，任何结论都是基于从调查、实验或观察中得出的证据。市场研究中通过对大量个体（或样本）的调查研究得出一般性结论的方法使用的就是归纳方法。

（2）演绎方法在市场研究中的应用

演绎推理过程包括一系列的语句，其中的最后一句是结论，它是从前面几句逻辑地推理出来的。结论的正确性取决于前提的正确性。然而在管理方面的应用中，演绎方法中的大前提常是不很可靠的。例如：

存款利息上升时，居民存款额会增加（大前提）

1988年底利息上升了（观察到的事实，小前提）

因此那时的存款额会上升（结论）

又如：

60％的汽车用户更新汽车时会购买东风汽车（大前提）

明年将有10万个汽车用户更新汽车（事实预测，小前提）

明年东风汽车的销售量在用户更新购买方面将是大约6万辆（结论）

在上面两个例子中，结论是从大前提和小前提逻辑地推断出来的。但实际结果常常与上面的结论有一些（有时是很大的）差别。在管理方面特别是这样。例如，由于人们感到物价上升的速度比利息的上升速度快，他们并没有减少消费而把钱存起来。又如，由于东风汽车的竞争产品如一汽解放汽车的质量的提高、系列品种的增多以及售后服务的改善，使得在全国的10万个汽车更新购买中，只有5万个汽车用户购买的是东风汽车。因此尽管演绎推理方法可用在市场研究中，但必须明白其使用的前提（或由归纳得出的结论）常常是较脆弱的，不能作为制定经营决策的唯一参考依据。

归纳法和演绎方法常是相互作用的。演绎方法中的前提常是从归纳推理中得出的。比如通过归纳推理得出的结论“夏天是旅游旺季”可以作为演绎推理的前提，因为这个归纳结论是通过观察数年来每年各季节旅游人数而得出的。

在使用推理方法时，要建立适当的证据，使从这些证据推导出的结论更富有逻辑性。这种逻辑过程不仅对研究者是明显的，对任何其他人也应是明显的。演绎推理方法中的前提必须是有效的，而在归纳推理方法中的前提则需要充足的证据。

（二）结论的客观性

研究者进行研究时的客观态度对资料的收集是非常重要的。这种对客观性的要求在对资料的解释中更重要。由于研究者控制着要解释的资料，他们可能会把那些跟他们预计结果相悖的资料搁在一边。

理想的研究课题要求研究者始终保持完全客观的态度。但在实际生活中，这是难以完全办到的。一个经理对他自己提议的某个产品方案进行市场检验时，他会客观到什么程度呢？一个广告公司测量该公司为顾客制定的广告的有效程度时，广告公司会客观到什么程度呢？

要求研究者必须绝对客观，否则研究就不该进行，这种想法是不实际的，因为研究者对研究结果没有自己的意见或没有个人兴趣是不可能的。但要求研究者把这些个人兴趣放在第二位，因为研究不是为证明某一观点而进行的，研究的目的在于客观地调查某个情形的所有方面。

第五篇　目标市场营销

第　五　篇

第一章　市场细分

第一节　目标市场营销的概念和步骤

一般说来，企业无法为一个广阔市场上的所有顾客服务。因为这样一个市场上的顾客人数太多，分布太广，顾客的需求差异也很大。因此，企业不应到处与人竞争，而应采用所谓“田忌赛马”的策略，用自己的优势与别人的劣势竞争，也就是确定最有吸引力的、本企业可以提供最有效服务的细分市场，在细分市场上确立自己的经营优势。

现代策略营销的核心可称为STP营销，即细分市场(segmenting)、选择目标市场(targeting)和产品定位(positioning)。但企业经营人员对这种观念的认识即经过了三个阶段：

第一，大量营销阶段。在此阶段，企业大量生产某种产品，通过众多渠道大量推销给所有的消费者。例如，美国可口可乐公司长期只生产一种饮料，一种包装，它希望这种饮料适合每一个人。这种观念认为，这样做可以大大降低成本和价格并开拓最大的潜在市场。

第二，产品差异化营销。在此阶段，企业生产几种具有不同特点、风格、质量和尺寸的产品。其目的是向顾客提供多种产品，供不同的顾客选购。产品差异化营销的观点认为：顾客有不同爱好，而且爱好随时间推移也有所变化，顾客也在寻求差异化。

第三，目标市场营销。此时企业先从整体市场中找出主要的细分市场，选定其中的一个或几个做为目标市场，并制定相应的产品计划和营销计划，使之适合每个选定的细分市场的需要。

目标市场营销的观念已为越来越多的企业所接受，它能帮助企业更好地识别市场营销机会，使企业能为每个目标市场提供适销对路的产品，调整价格、另销渠道和广告，以到达目标市场。企业可以避免分散营销力量，以便把重点放在最有潜力的顾客身上。

目标市场营销包括三个主要步骤：

第一，细分市场。其做法是按不同的细分变量将市场划分为不同的顾客群。企业应明确不同的细分市场的方法，勾勒出细分市场的轮廓。

第二，选择目标市场。即制定衡量细分市场吸引力的标准，选择一个或几个要进入的市场。

第三，产品定位。即确定企业的竞争地位及其向每个目标市场提供的产品。

第二节　市场细分的涵义

在市场上，由于受许多因素影响，不同的消费者通常有不同的欲望和需要，因而不同的消费者有不同的购买习惯和购买行为。正因为如此，企业营销人员可以按照这些因素把整个市场细分为若干个不同的子市场。第一个子市场都是一个有相似的需要的消费者群。事实上，任何一个市场，只要有两个以上的购买者，都可以细分为若干子市场。例如，日本资生堂公司1982年对日本妇女用化妆品市场作了调查研究，按照妇女消费者的年龄，把所有潜在的妇女顾客分为四种类型(即把妇女用化妆品市场细分为四个不同的市场部分或亚市场)：第一种类型为15—17岁的妇女消费者，她们正当妙龄，讲究打扮，追求时髦，对化妆品的需求意识较强烈，但购买的往往是单一的化妆品。第二种类型为18—24岁的妇女消费者，她们对化妆品也非常关心，采取积极的消费行动，只要是中意的化妆品，价格再高也在所不惜。这一类妇女消费者往往购买整套化妆品。第三种类型为25—34岁的妇女，她们大多数人已结婚，因此对化妆品的需求心理和购买行为也有所变化，化妆也是她们的日常生活习惯。第四种类型为35岁以上的妇女消费者，她们可分为积极派(因为“徐娘半老”)和消极派(因为即将进入老年)，但也显示了对单一化妆品的需要。这就是市场细分。

由此可见，所谓市场细分，就是企业的管理当局按照细分变数，即影响市场上购买者的欲望和需要，购买习惯和行为诸因素，把整个市场细分为若干需要不同的产品和市场营销组合的市场部分或亚市场，其中任何一个市场部分或亚市场都是一个有相似的欲望和需要的购买者群，都可能被选为企业的

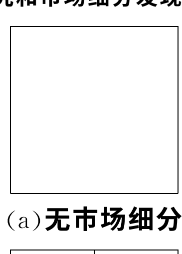
目标市场。

第三节　市场细分的好处

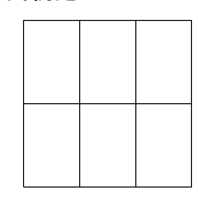
企业实行市场细分可得到如下好处：

1. 市场细分有利于企业特别是中小企业发现最好的市场机会，发展市场营销战略，提高市场占有率。因为企业通过市场营销研究和市场细分，可以了解各个不同的购买者群的需要情况和目前满足的程度，从而发现哪些顾客群的需要没有得到满足或没有充分满足。在满足水平较低的市场部分，就可能存在着最好的市场机会。例如，美国钟表公司在战前通过市场营销研究和市场细分，把美国手表市场细分为三类不同的购买者群：第一类购买者群想以可能最低的价格购买能计时的手表，他们占美国手表市场的 23%；第二类购买者群想以较高的价格购买计时更准、更耐用或式样更好的手表，他们占美国手表市场的 46%；第三类购买者群想购买名贵手表，他们购买手表往往是作为礼物，追求象征性或感情性的价值，这类购买者群占美国手表市场的 31%。那时，著名的钟表公司几乎都是以第三类购买者群为目标市场，这些公司主要制造名贵手表，广告宣传和推销活动主要集中在礼品购买季节（如学校举行毕业典礼时、圣诞节等）进行，而且主要通过大百货商店、珠宝商店推销。这就是说，那时占美国手表市场69%的第一、二类购买者群的需要没有得到充分满足，这里存在着最好的市场机会。美国钟表公司通过市场营销研究和市场细分发现了上述情况和良机之后，选择第一、二类购买者群为其目标市场，并且迅速进入这两个亚市场。这家公司当时根据第一、二类购买者群的需要，适当安排市场营销组合，发展市场营销战略，制造了一种叫做“天美时”的物美价廉的手表，一年内保修，而且利用新的分销渠道，广泛通过百货商店、超级市场、廉价商店、药房等各种类型的零售商店，大力推销“天美时”手表，结果这家公司很快就大大提高了市场占有率，成为当时世界上最大的钟表公司之一。这个事例表明，市场细分是企业发现良机，发展市场营销战略，提高市场占有率的有力手段。还应看到，市场细分对小企业特别重要。因为小企业一般资金少，资源薄弱，在整个市场或较大的亚市场上竞争不过大公司。小企业通过市场营销研究和市场细分，就可以发现某些未满足的需要，找到力所能及的良机，见缝插针，拾遗补缺，使自己在日益激烈的竞争中能够生存和发展。

2. 市场细分还可以使企业用最少的经营费用取得最大的经营效益。这个好处是由第一个好处所决定的。这是因为企业通过市场细分，选择目标市场，就可以有的放矢地采取适当的市场营销措施，比如：(1)企业可以按照目标市场需要变化，及时地、正确地调整产品结构，使其产品适销对路；(2)企业可以相应地、正确地调整和安排分销渠道、广告宣传等，使产品能顺利地、迅速地送到目标市场；(3)企业还可以集中使用人力、物力、财力，使有限的资源集中使用在“刀刃”上，从而以最少的经营费用取得最大的经营效益。



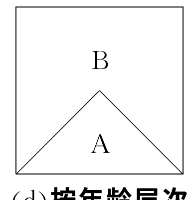
(a)无市场细分



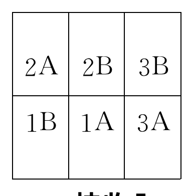
(b)完全市场细分

1　2　3

(c)按收入层次1、2和3的市场细分



(d)按年龄层次A和B的市场细分



(e)按收入年龄层次的市场细分

图 5—1

第四节　细分市场的一般方法

如图 5—1 所示,一个有六个购买者群的市场。每一个购买者群由于其独立的需要与欲望而潜在地成为个别市场。一个销售者必须为各个购买者群设计一套市场营销计划是不可想象的。像波单和麦克唐纳·道格拉斯等飞机制造厂,虽然面对少数几个购买者群,却还是把他们作为个别市场对待。其最终的市场细分程度如图 5—1(b)所示。

有许多销售者并未认识到"定制"产品以满足个别购买者群是值得的。换言之,销售者要识别层次广阔的购买者对产品的要求和反应不同。以营养滋补药品为例,销售者可以发现收入层次不同,其需要也不同。在图 5—1(c)中的数字 1、2 或 3,用来区别各个购买者群的收入层次,用钱把相同收入层次的购买者圈在一起,按收入层次细分,其结果可有三个市场部分,其中收入层次"1"市场部分最多。

另一方面,销售者还可以发现,对于营养滋补药品,青年购买者与老年购买者之间的需要有明显的区别。在图 5—1(d)中的 A 或 B 用来表示各个购买者的年龄范围。按年龄细分的结果形成两个分市场,每个分市场是三个购买者群。

现在假设在购买者对营养滋补药品的购买中,收入与年龄两个变数并重。在这种情况下,则可分成五个分市场:1A、1B、2B、3A 和 3B。图 5—1(e)所示,分市场 1A 包括两个购买者,而其他分市场各只有一个购买者。由于市场细分使用各种属性,销售者要以增多分市场的数目和削减分市场内部的个数为代价,可以得到较好的细分市场的精确性。

在上面例子中,市场是按收入与年龄细分成不同的"人口"分市场。假如变化一下,购买者被问及对产品的两种属性(譬如说,皮鞋的式样和质量)有何要求,其结果就形成不同的"偏好"分市场。根据被询问者对两种属性的偏好程度,它可以出现三种形式:

1. 同质型偏好

一个市场上所有购买者的偏好大致相同。该市场表示无"自然分市场",至少对这两种属性而言是如此。可以预见,存在的品牌具有相近的属性,产品定位一般都在偏好的中心。在这种情况下,销售者必须同时重视式样和质量两种属性。

2. 分散型偏好

在另一个极端,购买者的偏好可能在空间平均分散,而无任何集中现象,这表示购买者对产品的偏好有所不同。就是说,他们对皮鞋的式样和质量两种属性各有程度不同的喜爱和要求。这时对销售者可以有两种选择:一种是兼顾两种属性。假如市场上有个品牌,它的属性很可能位于中心,以便迎合最多的购买者,使总体购买者的不满足感减少到最低限度。如果有新的竞争者进入市场,很可能由于产品的属性与第一种品牌相同而导致一场市场占有率之争。另一种选择是侧重于某一属性的偏好,即将产品的属性定位于某些角落,以吸引那些对属性位于中心的品牌不满的购买者群。譬如,皮鞋侧重于式样或者质量,从而把重视这一属性偏好的购买者吸引过来。如果市场上有好几个品牌竞争,那么很可能由于迎合一部分购买者的不同偏好而分散定位在各个不同空间。

3. 群组型偏好

市场上不同偏好的购买者会形成一些集群。譬如,有的购买者偏重于式样,有的购买者偏重于质量,各自形成几个集群,称为"自然分市场"。进入市场的第一个企业有三种选择:(1)定位于期望吸引所有群组的中心(无差别市场营销);(2)定位于最大的分市场(集中市场营销);(3)同时发展几个品牌,每个品牌分别定位于不同的分市场(差别市场营销)。很显然,如果只发展一种品牌,竞争者必将介入,并将在其他分市场引进许多品牌。

第五节　市场细分的步骤

企业在进行市场细分时,可按如下步骤进行:

一、依据需求选定产品市场范围

每一个企业,都有自己的任务和追求的目标,作为制定发展战略的依据。它一旦决定进入哪一个行业,接着便要考虑选定可能的产品市场范围。

产品市场范围应以市场的需求而不是产品特性来定。比如一家住宅出租公司,打算建造一幢简朴的小公寓。从产品特性如房间大小、简朴程度等等出发,它可能认为这幢小公寓是以低收入家庭为对象的,但从市场需求的角度来分析,便可看到许多并非低收入的家庭,也是潜在顾客。举例来说,有的人收入并不低,市区已有宽敞舒适的居室,但又希望在宁静的乡间再有一套房间,作为周末生活的去处,所以,公司要把这幢普通的小公寓,看作整个住宅出租业的一部分,而不应孤立看成只是提供低收入家庭居住的房子。

二、列举潜在顾客的基本需求

选定产品市场范围以后，公司的市场营销专家们，可以通过“头脑风暴法”，从地理变数、行为和心理变数几个方面，大致估算一下潜在的顾客有哪些需求，这一步能掌握的情况有可能不那么全面，但却为以后的深 入分析提供了基本资料。

比如，这家住宅出租公司可能会发现，人们希望小公寓住房满足的基本需求，包括遮蔽风雨，停放车辆，安全，经济，设计良好，方便工作、学习与生活，不受外来干扰，足够的起居空间，满意的内部装修、公寓管理和维护等等。

三、分析潜在顾客的不同需求

然后，公司再依据人口变数做抽样调查，向不同的潜在顾客了解，上述需求哪些对他们更为重要?比如，在校外租房住宿的大学生，可能认为最重要的需求是遮风蔽雨、停放车辆、经济、方便上课和学习等等；新婚夫妇的希望是遮蔽风雨、停放车辆、不受外来干扰、满意的公寓管理等等；较大的家庭则要求遮蔽风雨、停放车辆、经济、足够的儿童活动空间等等。这一步至少应进行到有三个分市场出现。

四、移去潜在顾客的共同需求

现在公司需要移去各分市场或各顾客群的共同需求。这些共同需求固然很重要，但只能作为设计市场营销组合的参考，不能作为市场细分的基础。比如说，遮蔽风雨、停放车辆和安全等项，几乎是每一个潜在顾客都希望的。公司可以把它用作产品决策的重要依据，但在细分市场时则要移去。

五、为分市场暂时取名

公司对各分市场剩下的需求，要做进一步分析，并结合各分市场的顾客特点，暂时安排一个名称。

六、进一步认识各分市场的特点

现在，公司还要对每一个分市场的顾客需求及其行为，作更深入地考察。看看各分市场的特点掌握了哪些，还要了解哪些，以便进一步明确，各分市场有没有必要再作细分，或重新合并。比如，经过这一步骤，可以看出，新婚者与老年者的需求差异很大，应当作为两个分市场。同样的公寓设计，也许能同时迎合这两类顾客，但对他们的广告宣传和人员销售的方式都可能不同。企业要善于发现这些差异。要是他们原来被归属于同一个分市场，现在就要把他们区分开来。

七、测量各分市场的大小

以上步骤基本决定了各分市场的类型。公司紧接着应把每个分市场同人口变数结合起来分析，以测量各分市场潜在顾客的数量。因为企业进行市场细分，是为了寻找获利的机会，这又取决于各分市场的销售潜力。不引入人口变数是危险的，有的分市场或许根本就不存在顾客。

第二章　市场细分的依据和原则

第一节　细分消费者市场的依据

如上所说，在消费者市场，由于受年龄、性别、收入、文化程度、地理环境、心理等因素影响，不同的消费者通常有不同的欲望和需要，因而不同的消费者有不同的购买习惯和行为。正因为这样，企业可以按照这些因素把整个市场细分为若干不同的市场部分或亚市场。这些因素叫做细分变数。由这些因素所决定的消费者需要的差异，是细分消费者市场的基础。

细分消费者市场所依据的变数很多，可概括为四大类：(1)地理变数；(2)人口变数；(3)心理变数；(4)行为变数。

一、地理细分

是指企业根据消费者所在的地理位置、地形气候等变数来细分市场，然后选择其中一个或几个分市场或子市场作为目标市场。对于销路广阔的消费品，地理细分往往是进行市场细分的第一步。尤其像我国，幅员辽阔，人口和民族众多，风俗差异很大，则更是这样。

地理细分的主要理论根据是：处在不同地理位置的消费者，他们对企业的产品各有不同的需要和偏好，他们对企业所采取的市场营销战略，对企业的产品价格、分销渠道、广告宣传等市场营销措施也各有不同的反应。例如，美国东部人爱喝味道清淡的咖啡，西部人爱喝味道较浓的咖啡。美国通用食品公司针对上述不同地区消费者偏好的差异而推销不同味道的咖啡。又如，香港一家公司在亚洲食品商店推销它生产的蚝油时采用这样的包装装潢画：一位亚洲妇女和一个男孩坐在一条渔船上，船里装满了大蚝，效果很好。可是，这家公司将这种东方食品调料销往美国，仍用原来的包装装潢，却没有取得成功，因为美国消费者不能理解这样的包装装潢设计的涵义。后来，这家公司在旧金山一家经销商和装潢设计咨询公司的帮助下，改换了商品名称，并重新设计了包装装潢画：一个放有一块美国牛肉和一个褐色蚝的盘子，这样才引起了美国消费者的兴趣。经过一年的努力，这家香港公司在美国推出的蚝油新的包装装潢吸引了越来越多的消费者，超级市场也愿意经销蚝油了，终在美国打开蚝油的销路。

市场潜量和成本、费用会因市场位置不同而有所不同，企业应选择那些本企业能最好地为之服务的、效益较高的地理市场为目标市场。例如，美国库尔斯酿酒公司的酒厂和物资供应都集中在丹佛及其周围地区，这家公司以这些地区为目标市场，其成本、费用较低，效益较高。

下面是一些常用的地理变数：①省市地区。我国按照地区可分为华北、东北、华东、华南、中南、西南、西北；按地理环境可分为内地、沿海等。由于地理位置不同，消费需求有很大差异。例如我国各地对各种口味食品的需求就是一个明显的例子。②城市与农村。各种不同规模的城市之间，城市与农村之间，对同种产品的需求存在着明显的差异。如我国目前对电视机的需求，城市以大屏幕彩电或平面直角彩电为主，而农村则以普通彩电及黑白电视为主。③地形气候。如山区和平原对汽车有不同的需求，山区需要抗震、耐磨损稳定性好的汽车，而平原则需要速度快、灵活的汽车。不同的气候类型对需求的影响也是如此。

二、人口细分

所谓人口细分，就是企业按照“人口变数”(如年龄、性别、家庭人数、家庭生命周期、收入、职业、教育、宗教、种族、国籍)来细分消费者市场。人口变数很久以来一直是细分消费者市场的重要变数。这是因为：消费者的欲望、偏好和使用率往往和人口变数有因果关系，而且人口变数比其他变数更容易测量。

西方国家某些行业的企业通常用某一个人口变数来细分市场。汽车、旅游等行业的企业长期以来一直按照收入来细分市场。但是，许多公司通常采取“多变数细分”，即按照两个或两个以上人口变数来细分市场。例如，假设某家具公司通过市场营销研究，发现家具市场需要主要受户主年龄、家庭人数和

收入水平这三个人口变数影响。这家公司按照这三个人口变数把整个家具市场细分为36个亚市场，每个家庭都属于这36个亚市场的一个（图5—2）。这家公司这样细分市场之后，还要调查研究每一个亚市场的家庭数目、平均购买率和竞争程度等。综合分析这些信息，就可以估计每一个亚市场的潜在价值，然后选择目标市场。

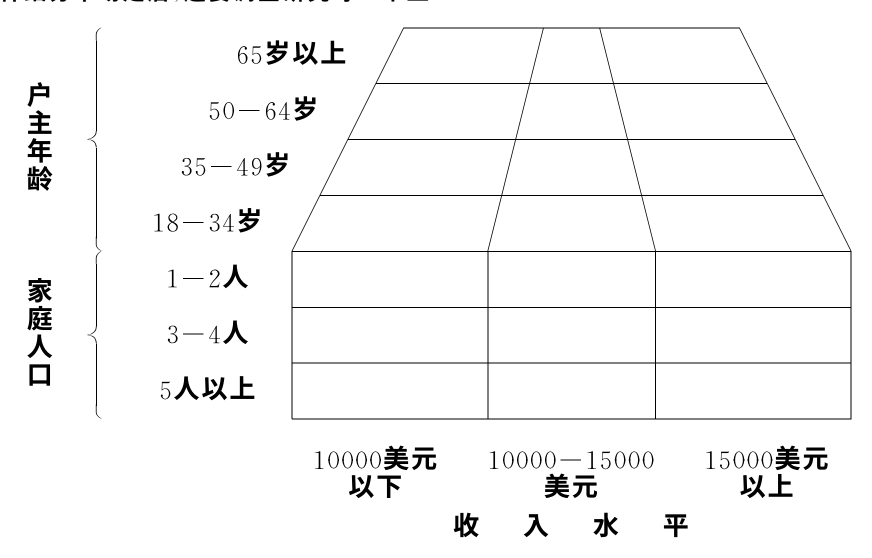


图5—2

消费者的欲望和需要，不仅受人口变数影响，而且同时受其他变数特别是心理变数影响，所以人口细分不完全可靠。例如，美国福特汽车公司曾按照购买者年龄来细分汽车市场，该公司的“野马”牌车原来是专门为那些想买便宜跑车的年轻人设计的。令人惊讶的是：事实上不但某些年轻人购买“野马”车，而且许多中、老年人也购买“野马”车，因为他们认为驾驶“野马”车可使他们显得年轻。这时，福特汽车公司的管理当局才认识到，其“野马”车的目标市场不是年纪轻的人，而是那些心理上年轻的人。这个事例表明，按照年龄这个人口变数来细分市场和选择目标市场不完全可靠。再如，如果按照收入水平来细分市场，就会认为工人家庭购买“雪弗莱”牌汽车，经理阶层家庭购买“凯迪拉克”牌汽车。然而事实上，许多“雪弗莱”车被中等收入的人士所购买，而一些“凯迪拉克”车被某些工人所购买。彩色电视机也是如此，有些工人家庭虽然收入不多，也购买彩色电视机，因为这样比上馆子或者去电影院看电影较为合算。这些事例表明，按照收入水平这个人口变数来细分市场和选择目标市场也不完全可靠。

进行人口细分时所依据的人口变数主要有以下几种：①年龄。人口按年龄可分为儿童、少年、青年、中年和老年几个阶段。例如，不同年龄阶段的人对服装的款式和颜色的需求是很不相同的。②性别。理发、化妆品和服装等产品或服务的市场一直是按性别来细分的。③家庭。例如，规模大小不同的家庭所需日用品或电器的规格很可能不同。④收入。当前的收入水平可分为低收入、中等收入和高收入三类。许多产品或服务都是以收入来细分市场的，如住房、餐饮娱乐、服装、汽车等。⑤生活习惯。对于衣、食、住、行等行业的企业，最好都应考虑按消费者的生活习惯细分市场。

三、心理细分

所谓心理细分，就是按照消费者的生活方式、个性等心理变数来细分消费者市场。从上面的事例可看出，消费者的欲望、需要和购买行为，不仅受人口变数影响，而且受心理变数影响，所以还要进行心理细分。下面着重阐述如何按照生活方式、个性这些心理变数来细分消费者市场。

来自相同的亚文化群、社会阶级、职业的人们，可能各有不同的生活方式。生活方式不同的消费者对商品各有不同的需要；一个消费者的生活方式一旦发生变化，他就会产生新的需要。这就是说，生活

方式是影响消费者的欲望和需要的一个重要因素。在西方国家，有越来越多的企业按照消费者的不同的生活方式来细分消费者市场，并且按着生活方式不同的消费者群来设计不同的产品和安排市场营销组合。例如，有些汽车制造商为“奉公守法”的消费者设计和生产经济、安全、污染少的汽车，为“玩车者”设计和生产华丽的、操纵灵敏度高的汽车；有些服装制造商为“朴素的妇女”、“时髦妇女”、“有男子气的妇女”等分别设计和生产不同的妇女服装。对于这些生活方式不同的消费者群，不仅产品的设计有所不同，而且产品价格、经销商店、广告宣传等也有所不同。许多公司都从生活方式细分中发现了日益增多的、有吸引力的市场机会。

为进行生活方式细分，企业的管理当局可以用下面三个尺度来测量消费者的生活方式，即：(1)活动(Activities)，如消费者的工作、业余消遣、休假、购物、体育、款待客人等活动；(2)兴趣(Interests)，如消费者对家庭、服装的流行式样、食品、娱乐等的兴趣；(3)意见(Opinions)，如消费者对自己、社会问题、政治、经济、产品、文化、教育、将来等问题的意见。这叫做“AIO尺度”。企业的管理当局可派出调查人员去访问一些消费者，详细调查消费者的各种活动、兴趣、意见。然后用电脑分析处理调查材料，从而发现生活方式不同的消费者群，也就是说，按照生活方式来细分消费者市场。

西方国家有些企业还按照消费者的不同的个性来细分消费者市场。这些企业通过广告宣传，试图赋予其产品以与某些消费者的个性相似的“品牌个性”，树立“品牌形象”。例如，50年代后期福特汽车的购买者曾被认为是独立的、感情易冲动的、雄赳赳的、注意变化的和自信的消费者群，通用汽车公司雪弗莱汽车的购买者曾被认为是保守的、节俭的、计较信誉的、较少男子气概的和避免极端的消费者群，使这些个性不同的消费者对这些公司的产品发生兴趣，从而促进销售。

四、行为细分

所谓行为细分，就是企业按照消费者购买或使用某种产品的时机、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用率、消费者对品牌(或商店)的忠诚程度、消费者待购阶段和消费者对产品的态度等行为变数来细分消费者市场。

在西方国家，许多企业往往通过时机细分，试图扩大消费者使用本企业的产品的范围。例如，美国有些公司大登广告，宣传母亲节、父亲节等，以促进糖果、鲜花等商品销售；在美国，消费者一般都是在早餐时饮用橙汁，某橙汁公司向广大消费者宣传介绍在午餐或宴会上饮用橙汁，以促进橙汁销售。

消费者往往因为各有不同的购买动机、追求不同的利益，所以购买不同的产品和品牌。以购买牙膏为例，有些消费者购买洁银牙膏，主要是为了保持牙齿洁白；有些消费者购买芳草牙膏，主要是为了防治龋齿、牙周炎。正因为这样，企业的管理当局还要按照不同的消费者购买商品时所追求的不同利益来细分消费者市场。企业可根据自己的条件，权衡利弊，选择其中追求某种利益的消费者群为目标市场，设计和生产出适合目标市场需要的产品，并且用适当的广告媒介和广告词句，把这种产品的信息传达到追求这种利益的消费者群。西方国家企业经营管理的实践经验证明，利益细分是一种行之有效的细分战略。

许多商品的市场都可以按照使用者情况——如非使用者、以前曾经使用者、潜在使用者、初次使用者和经常使用者等来细分。西方国家大公司资源雄厚，市场占有率高，一般都对潜在使用者这类消费者群发生兴趣，它们着重吸引潜在使用者，以扩大市场阵地；小企业资源薄弱，往往着重吸引经常使用者。当然，企业对潜在使用者和经常使用者要酌情运用不同市场营销组合，采取不同的市场营销措施。

许多商品的市场还可以按照消费者对某种产品的使用率——如少量使用者、中量使用者、大量使用者来细分。这种细分战略又叫做数量细分。大量使用者往往在实际和潜在购买者总数中所占比重不大，但他们所消费的商品数量在商品消费总量中所占比重却很大。根据美国的经验，某种产品的大量使用者往往有某些共同的人口的、心理的特征和广告媒介习惯。美国一家市场研究公司曾发现，大量喝啤酒者大多数都是工人，他们年龄在25—50岁之间，每天看电视3.5小时以上，而且最喜欢看电视上的体育节目。企业的管理当局掌握了这种市场信息，就可以根据这种市场信息来合理定价、撰写适当的广告稿和选择适当的广告媒介。

企业的管理当局还可以按照消费者对品牌(或商店)的忠诚程度来细分消费者市场，按照消费者对品牌的忠诚程度这种行为变数来细分，可以把所有的消费者细分为四类不同的消费者群：(1)铁杆品牌忠诚者。假设有A、B、C、D、E五种品牌，这类消费者群在任何时候都只购买某一种品牌，一贯忠诚于某

一种品牌，如：A、A、A、A、A、A。(2)几种品牌忠诚者。这类消费者群忠诚于两三种品牌，如：A、A、B、B、A、B。(3)转移的忠诚者。这类消费者群从忠诚于某一种品牌转移到忠诚于另一种品牌，如：A、A、A、B、B、B。(4)非忠诚者。这类消费者群购买各种品牌，并不忠诚于某一种品牌，如：A、C、E、B、D、B。每一个市场都包含有不同程度的上述四种类型的消费者群。在有些市场，铁杆品牌忠诚者为数众多，比重大，这种市场叫做品牌忠诚市场。显然，某些企业要想进入这种市场是困难的，即使已进入，要想提高市场占有率也是困难的。企业的管理当局通过分析研究上述四种类型的消费者群，可以发现问题，以便采取适当措施，改进市场营销工作。例如，企业的管理当局在分析研究时发现有"转移的忠诚者"，他们从前忠诚于本企业的品牌，现在转移到忠诚于其他品牌，这说明本企业的市场营销工作有缺点，需要立即采取适当措施，改进市场营销工作。又如，企业的管理当局发现有"非忠诚者"，他们不喜欢本企业的品牌，就应采取适当措施(如提高产品质量、加强广告宣传等)来吸引他们，促进销售。还须指出，企业的管理当局分析研究上述四种类型的消费者群时必须持慎重态度。例如，假设某些消费者连续购买B品牌——B、B、B、B、B、B，从表面现象看，这类消费者群似乎一贯忠诚于B品牌，是铁杆品牌忠诚者，但是如果深入分析研究就会发现他们之所以会这样，是因为这种品牌的价格偏低，或者是因为没有其他代用品，这些消费者不得不购买B品牌，所以这种购买类型并不能说明这些消费者是铁杆品牌忠诚者。再如，假设某些消费者的购买类型是B、B、B、A、A、A，从表面现象看，这些消费者似乎是转移的忠诚者，但是如果深入分析研究就会发现，这些消费者之所以会这样，是因为有些商店一向经营的B品牌暂时断档脱销，或者是因为A品牌降价促销，所以这些消费者转向购买A品牌。分析研究上述四种类型的消费者群时必须持慎重态度，不要被其表面现象所迷惑，要深入分析研究。

在任何时候，人们都处于购买某种产品的不同阶段。在某种产品的潜在市场上，有些消费者根本不知道有这种产品；有些消费者知道有这种产品；有些消费者已得到信息；有些消费者已发生兴趣；有些消费者想购买；有些消费者正打算购买。然而，企业的管理当局为什么还要按照消费者待购阶段来细分消费者市场呢？这是因为：企业的管理当局对处在不同的待购阶段的消费者，必须酌情运用适当的市场营销组合，采取适当的市场营销措施，才能促进销售，提高经营效益。例如，企业对那些处在根本不知道本企业产品的阶段的消费者群，要加强广告宣传，使他们知道本企业的产品；如果这种措施成功了，对那些处在知道本企业产品的阶段的消费者群，要着重宣传介绍购买和使用本企业产品的好处、经销商店等，以促使他们进入发生兴趣阶段、想购买阶段、打算购买阶段，从而实现潜在交换，促进销售。

最后，企业的管理当局还要按照消费者对产品的态度来细分消费者市场。消费者对某企业的产品的态度有五种：热爱的、肯定的、不感兴趣的、否定的和敌对的。企业的管理当局对这些持不同态度的消费者群，也应当酌情分别采取不同的市场营销措施，例如，企业的管理当局对那些不感兴趣的消费者，要通过适当的广告媒介，大力宣传介绍本企业的产品，使他们转变为感兴趣的消费者。

总之，细分消费者市场是一个以调查研究为基础的分析过程。上面对消费者市场细分的变数做了扼要的说明，虽然并不完全，但似乎已经十分繁复。实际对于每种产品进行细分时，仍是可行的。因为，市场细分可以循序渐进，越分越细，而每一次细分只取两个以至几个变数作为依据。下面举个实例予以说明。

一家生产洗发精的企业，按照表5—1对市场进行细分：

表 5—1

购买着眼点 \ 头发性质	性别 \ 生活阶段	男性			女性			幼儿
		青年	中年	老年	青年	中年	老年	
美容	中性				△			
	干性				△			
	油性				△			
医疗	中性							
	干性							
	油性							

这家企业细分市场运用了四个变数，即：购买者性别，购买者所处生活阶段，购买者的头发性质，购买者的着眼点。前三项是人口变数，后一项是行为变数。通过这样的细分，该洗发精共有 42 个分市场，企业可以经过进一步调研，然后根据自己的资源条件和销售力量，选择其中一个或几个，乃至全部市场作为自己的目标市场。我国市场上销售的"达尔美"洗发精开始时就是选择了表中标有"△"符号的三个分市场。当然，如果是出口产品，还要加上地理变数进行考虑。

第二节　细分产业市场的依据

细分产业市场的变数，有一些与用来细分消费者市场的变数相同。产业市场的购买者可以按地区以及行为变数细分。如：追求利益、使用者情况、使用程度、对品牌的信赖程度、购前阶段、使用者对产品的态度等。

细分产业市场较为常见的方法是使用"最终用户"这个变数。不同的最终用户往往有不同的利益要求，企业对不同类型的最终用户要相应地运用不同的市场营销组合。以橡胶轮胎为例，豪华汽车制造商比一般标准汽车制造商需要更优质的轮胎；飞机制造厂所需要的轮胎，必须达到的安全标准较之农业拖拉机的要求要高得多。

"顾客规模"是细分产业市场的另一个变数。许多企业分别建立联系和接待大顾客与小顾客的制度。例如，美国有一家办公室家具大制造商，就将其顾客分成两类：一类是大顾客，像国际商用机器公司、标准石油公司等，由全国性客户经理会同现场区域经理负责联系；另一类是小顾客，则由外勤销售人员会同特约经销商负责联系。有许多企业往往用几个变数来细分产业市场，并确定它们的目标市场机会。现以美国一家铝制品公司为例说明（见图 5—3）

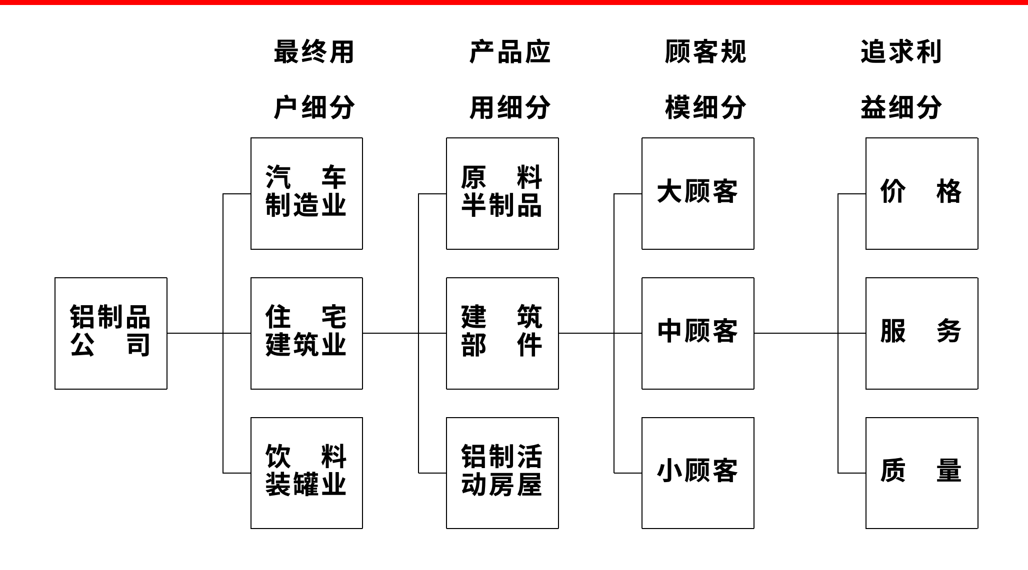


图 5—3

这家铝制品公司首先按最终用户这个变数把铝制品市场细分为汽车制造业、住宅建筑业和饮料装罐业三个子市场,然后决定选择其中一个本公司能服务得最好的子市场为目标市场。假设该公司选择住宅建筑业这个子市场为目标市场。第二步,再按照产品应用这个变数把住宅建筑业市场细分为原料半制品、建筑部件和铝制活动房屋三个子市场,公司选择了建筑部件市场为目标市场。第三步,按顾客规模这个变数把建筑部件市场细分为大顾客、中顾客和小顾客三个子市场。假设公司选择了大顾客为目标市场。最后,公司进一步按大顾客追求的不同利益(价格、服务、质量等)细分,因为大、中、小顾客的购买动机,或者它们的购买着眼点往往有差异,有的追求价格合适,有的追求质量可靠,有的侧重服务周到。大顾客特别重视服务周到,而该公司的销售力量很强,服务十分周到,所以最终决定选择提供服务。这样细分市场的结果,企业的目标市场就十分具体了。

第三节　有效细分的标志

细分市场有许多方法,然而,并非所有的市场细分都是有效的。譬如,食盐的购买者可以分为老年人、中年人或青年人,但是,年龄与购买食盐没有什么必然关联。而且,如果所有的食盐购买者每月购买相同数量的食盐,并确信所有的食盐都一样,价格也相同,那么从市场营销的观点来看,这个市场不值得细分。要使市场细分成为对企业有用,则分市场必须具有以下特征作为有效的标志:

1. 可衡量性。就是指各个分市场的购买力和规模大小能被衡量的程度。有些细分变数是很难衡量的。譬如,最初背着父母抽烟的十几岁青少年的分市场究竟有多大,就不易衡量。

2. 可进入性。就是企业有能力进入所选定的分市场的程度。假设一个生产香水的企业,发现它的品牌的主要使用者是一些晚上出门的独身女子,除非这些使用者群居住在一定的地点、在一定的地方选购,以及被一定的宣传工具所介绍,否则,要进入这个分市场是比较困难的。

3. 可盈利性。是指企业所选定的分市场的规模足以使企业有利可图的程度。一个分市场应该是适合设计独立的市场营销计划的最小单位。例如,汽车制造商将不会掏钱出来发展一种适合于不足 1.2 米的侏儒使用的汽车。因为,那样做是不值得的,不切实际的。

4. 可行动性。就是企业的有效的市场营销计划可以用来系统说明分市场的可行和符合分市场的程度。例如,一家小型航空公司,虽然可以区别出七个分市场,但是该公司的组织规模有限,职工太少,不足以为各分市场制定个别的市场营销计划。

第三章　目标市场选择

市场细分揭示了公司面临的细分市场的机会。现在企业接着便对这些细分市场进行评估，并应确定准备为哪些细分市场服务。下面我们将研究评估和选择细分市场的各种方法。

第一节　评估细分市场

公司在评估各种不同的细分市场时，必须考虑3个要素：细分市场的规模与发展；细分市场结构的吸引力；公司的目标和资源。

1. 细分市场的规模与发展。公司要提出的第一个问题是：潜在的细分市场是否具有适度规模和发展特征。"适度规模"是个相对的概念。大公司都重视销售量大的细分市场，往往忽视销售量小的细分市场，或者避免与之联系，认为不值得为之苦心经营，同时，小公司也避免进入大的细分市场，因为过大则所需投入的资源太多，并且对大公司的吸引力也过于强烈。

细分市场发展通常是一个理想的特征，因为公司一般都想扩大销售额和增加利润。不过，竞争对手会迅速抢占正在发展的细分市场，使本公司利润减少。

2. 细分市场结构的吸引力。细分市场可能具备理想的规模和发展特征，然而从赢利的观点来看，它未必有吸引力。波特认为有5种力量决定整个市场或其中任何一个细分市场的长期的内在吸引力。图5—4说明的就是他提出的5种力量模式。该图表示的是包括9个细分市场（3个顾客群乘以3种可能的产品）。现在对位于中间部分的细分市场结构的吸引力加以分析。公司应对下面5个群体对长期赢利的影响作出评估。这5个群体是：同行业竞争者、潜在的新参加的竞争者、替代产品、购买者和供应商。

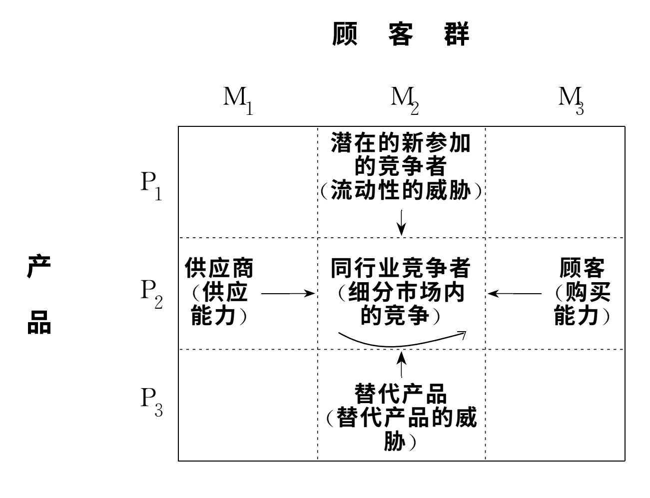


图5—4　决定细分市场结构吸引力的5种力量

他们具有如下5种威胁性：

（1）细分市场内激烈竞争的威胁。如果某个细分市场已经有了为数众多的、强大的或者竞争意识强烈的竞争者，该细分市场就失去吸引力。如果出现下列情况：该细分市场处于稳定或者萎缩的状态；生产能力不断大幅度扩大；固定成本过高；撤出市场的壁

垒过高;竞争者投资很大,想要坚守这个细分市场,那么情况就会更糟。这些情况常常会导致价格战、广告争夺战,不断推出新产品,因此公司要参与竞争就必须付出高昂的代价。

(2)新参加的竞争者的威胁。如果某个细分市场可能吸引新的竞争者,他们会增加新的生产能力和大量资源,并争夺市场占有率,使这个细分市场就没有吸引力了。关键的问题在于新的竞争者能否轻易地进入这个细分市场。如果新的竞争者进入这个细分市场时遇到森严的壁垒,并且遭受到细分市场内原来的公司的强烈报复,他们便很难进入。保护细分市场的壁垒越低,原来占领细分市场的公司的报复心理越弱,这个细分市场就越缺乏吸引力。

某个细分市场的吸引力的大小因其进退难易的程度不同而有所区别。根据行业利润的观点,最有吸引力的细分市场应该是进入的壁垒高、退出的壁垒低(见图5—5)。在这样的细分市场里,新的公司很难打入,但经营不善的公司可以安然撤退。如果细分市场进入和退出的壁垒都高,那里的利润潜量就大,但也往往伴随着较大的风险,因为经营不善的公司难以撤退,必须坚持到底。如果细分市场进入和退出的壁垒都较低,公司便可以进退自如,然而获得的报酬虽然稳定,但较为低下。最坏的情况是进入细分市场的壁垒较低,而退出的壁垒却很高。于是在经济景气时,大家蜂踊而入,但在经济萧条时,却很难退出。其结果是各公司长期生产能力过剩,收入降低。

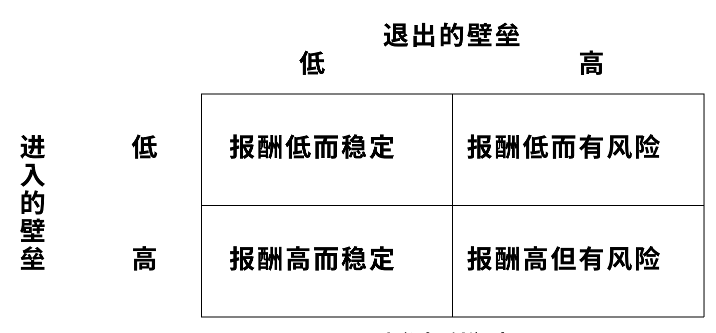


图5—5　壁垒与利润率

(3)替代产品的威胁。如果某个细分市场现已存在着替代产品或者有潜在替代产品,该细分市场就失去吸引力。替代产品会限制细分市场内价格和利润的增长。公司应密切注意替代产品的价格趋向。如果在这些替代产品行业中技术有所发展,或者竞争日趋激烈,这个细分市场的价格和利润可能会下降。

(4)购买者议价能力加强构成的威胁。如果某个细分市场中购买者的议价能力很强或正在加强,该细分市场就没有吸引力。购买者便会设法压低价格,对产品质量和服务提出更高的要求,并且使竞争者互相争斗,所有这些都会使销售商的利润受到损失。如果购买者比较集中或者有组织,或者该产品在购买者的成本中占较大比重,或者产品无法实行差别化,或者顾客的转换成本较低,或者由于购买者的利益较低而对价格敏感,或者顾客能够向后实行联合,购买者的议价能力就会加强。销售商为了保护自己,可选择议价能力最弱或者转换销售商能力最弱的购买者。较好的防卫方法是提供顾客无法拒绝的优质产品供应市场。

(5)供应商议价能力加强构成的威胁。如果公司的供应商——原材料和设备供应商、公用事业、银行工会等等,能够提价或者降低产品和服务的质量,或减少供应数量,该公司所在的细分市场就没有吸引力。如果供应商集中或有组织,或者替代产品少,或者供应的产品是重要的投入要素,或转换成本高,或者供应商可以向前实行联合,供应商的议价能力就较强大。最佳防卫方法是与供应商建立良好关系和开拓多种供应渠道。

3. 公司的目标和资源。即使某个细分市场具有一定规模和发展特征,并且其组织结构也有吸引力,公司仍需将其本身的目标和资源与其所在细分市场的情况结合在一起考虑。某些细分市场虽然有较大吸引力,但不符合公司长远目标,因此不得不放弃。这是因为这些细分市场本身可能具有吸引力,但是它们不能推动公司完成自己的目标,甚至会分散公司的精力,使之无法完成主要目标。

即使这个细分市场符合公司的目标，公司也必须考虑本公司是否具备在该细分市场获胜所必需的技术和资源。无论哪个细分市场，要在其中取得成功，必须具备某些条件。如果公司在某个细分市场中在某个或某些方面缺乏必要的能力，并且无法获得必要的能力，公司也要放弃这个细分市场。即使公司具备必要的能力，也还不够。如果公司确实能在该细分市场取得成功，它也需要发展其优势，以压倒竞争对手，如果公司无法在市场或细分市场创造某种形式的优势地位，它就不应贸然而入。

第二节　选择细分市场

通过对不同的细分市场进行评估，公司会发现一个或几个值得进入的细分市场。公司必须决定要进入哪几个细分市场。公司可考虑可能的市场覆盖模式，如图 5—6 所示，一共有 5 种模式可供采用。

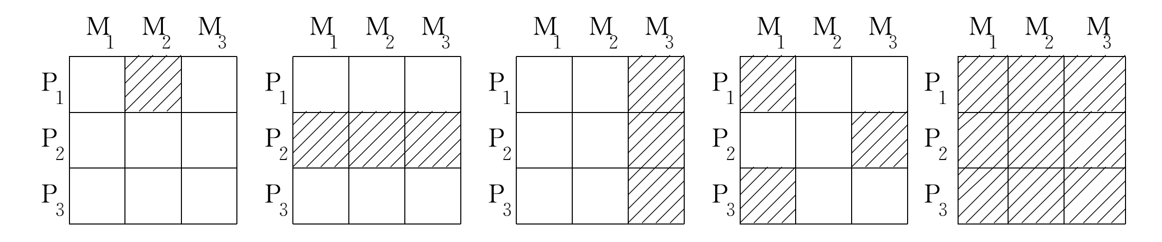


图5—6　市场覆盖的5种模式

1. 密集单一市场。最简单的方式是公司选择一个细分市场集中营销。公司可能本来就具备了在该细分市场获胜必需的条件；它可能资金有限，只能在一个细分市场经营；这个细分市场中可能没有竞争对手；这个细分市场可能会成为促进细分市场继续发展的开始。

公司通过密集营销，更加了解本细分市场的需要，并树立特别的声誉，因此便可在该细分市场建立巩固的市场地位。另外，公司通过生产、销售和促销的专业化分工，也获得了许多经济效益。如果细分市场选择得当，公司的投资便可获得很高的报酬。

但是，密集市场营销较之一般情况风险更大。个别细分市场可能出现一蹶不振的情况。或者某个竞争者决定进入同一个细分市场。鉴于这些原因，许多公司宁愿在若干个细分市场分散营销。

2. 有选择的专门化。公司采用此法选择若干个细分市场，其中每个细分市场在客观上都有吸引力，并且符合公司的目标和资源。但在各细分市场之间很少有或者根本没有任何联系，然而每个细分市场都有可能赢利。这种多细分市场覆盖优于单细分市场覆盖，因为这样可以分散公司的风险，即使某个细分市场失去吸引力，公司仍可继续在其他细分市场盈利。

3. 产品专门化。公司用此法集中生产一种产品，并向各类顾客销售这种产品。例如显微镜生产商向大学实验室、政府实验室和工商企业实验室销售显微镜。公司准备向不同的顾客群体销售不同种类的显微镜，而不去生产实验室可能需要的其他仪器。公司通过这种策略，在某个产品方面树立起很高的声誉。如果产品——这里是指显微镜，被一种全新的显微技术代替，就会发生滑坡的危险。

4. 市场专门化。是指公司专门为满足某个顾客群体的各种需要服务。例如公司可为大学实验室提供一系列产品，包括显微镜、示波器、本生灯、化学烧瓶等等。公司专门为这个顾客群体服务，而获得良好的声誉，并成为这个顾客群体所需各种新产品的销售代理商。如果这个顾客群体——这里是指大学实验室，突然发生经费预算已经削减，它们就会减少从这个市场专门化公司购买仪器的数量，这就会产生滑坡的危险。

5. 完全市场覆盖。是指公司想用各种产品满足各种顾客群体的需求。只有大公司才能采用完全市场覆盖策略，例如像国际商用机器公司（计算机市场）、通用汽车公司（汽车市场）和可口可乐公司（饮料市场）。

大公司可用两种主要的方法，即通过无差异市场营销或差异市场营销，达到覆盖整个市场。

（1）无差异市场营销。公司可能将细分市场之间的差异忽略不计，只提供一种商品在整个市场上销售。公司注意力之所在是生产购买者普遍需要的产

品，而不是生产他们所需要的不同的产品。公司设计一种产品，制定一个市场营销计划，都要引起最广泛的顾客的兴趣。它采用大规模配销和大规模广告的办法，目的是使产品在人们心目中树立最佳形象。无差异市场营销的例子，如可口可乐公司早期曾用单一规格的瓶装单一口味的饮料，以满足各种顾客的需要。

采用无差异市场营销的理由是成本经济，人们认为这是“与标准化生产和大规模生产相适应的市场营销方法”。产品经营范围窄可以降低生产、储存和运输的成本。无差异广告计划可以降低广告费用。这种无差异市场营销不需要细分的市场营销调研和规划，从而降低了市场营销调研和生产管理的成本。

实行无差异市场营销的公司一般针对最大的细分市场发展单一产品以供应市场。如果几家公司都采用这种市场营销策略，结果是在最大细分市场里出现激烈竞争，而较小细分市场的需要却难以得到满足。

(2)差异市场营销。是指公司在大多数细分市场经营，但为每个有明显差异的细分市场精心设计不同的营销方案。如通用汽车公司宣称该公司将为每个“财富、目标和个性”不同的人生产一种汽车，它就是采用了这种市场营销策略。国际商用机器公司也向电脑市场上各种不同的细分市场供应不同的硬件和软件。

差异市场营销往往比无差异市场营销赢得更大的总销售额。“一般可以证明，扩大产品经营范围和多方开拓销售渠道，便可以增加总销售额。”然而，这样也会增加经营成本。以下几项成本可能会增加：

①产品改进成本。为了满足各个细分市场的不同需要而改进产品，通常需要增加研究与开发、工程和(或)特殊模具的成本。

②生产成本。如将 10 种产品各制造 10 件要比生产 100 件单一产品需要更高的成本。每种产品准备生产的时间越长，每种产品的销售量越小，它的成本就越高。另一方面，如果每种产品的销售量很大，准备时间的高额成本分摊到每件产品上，单位成本就相当低了。

③管理成本。公司必须为每个细分市场分别制定不同的市场营销计划。这就需要额外的市场营销研究、预测、销售分析、促销、规划和销售渠道管理等项费用。

④存货成本。一般来说，管理多种产品储存的费用比只管理一种产品的存货费用要高些。由于记录和审计的工作量增加了，从而就额外增加了成本。另外，每种产品的储存量必须保持在能反映基本需求的水平上，还要加上预防需求突变的安全存量。几种产品的安全存量总数会超过单一产品所需的安全存量。

⑤促销成本。差异市场营销需要用不同的广告形式以达到不同的细分市场。这样就降低了每个媒体的使用率。因而丧失了数量折扣。而且由于每个细分市场可能要求有不同的独创性的广告计划，这样也就增加了促销成本。

由于差异市场营销既扩大了销售额，同时又增加了成本，所以关于这种策略的效益究竟如何事先难以预料。有些公司发现将市场分得过细，提供的厂牌太多，它们宁愿减少经营的厂牌，使每种厂牌适应更多的顾客群的需要。它们称之为“反细分”或“扩大基础”，以扩大每种厂牌的销售量。

第三节　评估和选择细分市场的其他因素

在评估和选择细分市场时，还有其他 2 个因素必须予以考虑。

1. 细分市场的相互关系和超级细分市场。公司在若干个要服务的细分市场中进行选择时，应该密切注意各细分市场在成本、经营管理或技术方面的相互关系。由于共同的技术、生产、配销渠道、后勤等因素，两个以上的细分市场可能提供联合开发的机会。例如，某家公司的销售人员向底特律的汽车生产商推销汽化器，公司也可要求他们推销油泵。该公司向底特律推销汽化器的销售成本将比另一家只向底特律销售汽化器的公司的销售成本低。

同时在两个(或几个)细分市场营销的联合成本比分别在两个细分市场营销的成本低，这就是说存在着范围经济。范围经济可能与规模经济同等重要，公司应设法辨别超级细分市场，并在其中营销，而不是在孤立的细分市场中经营。图 5—7 说明的就是 12 个孤立的细分市场如何根据某些协同作用重新组合为 5 个超级细分市场，例如根据同样的原材料、生产设备或者配销渠道重新组合。对公司来说，明智的做法是选择一个超级细分市场，而不是在超级细分市场内选择一个单独细分市场，否则就会在与已占领超级细分市场的公司的竞争中处于劣势。

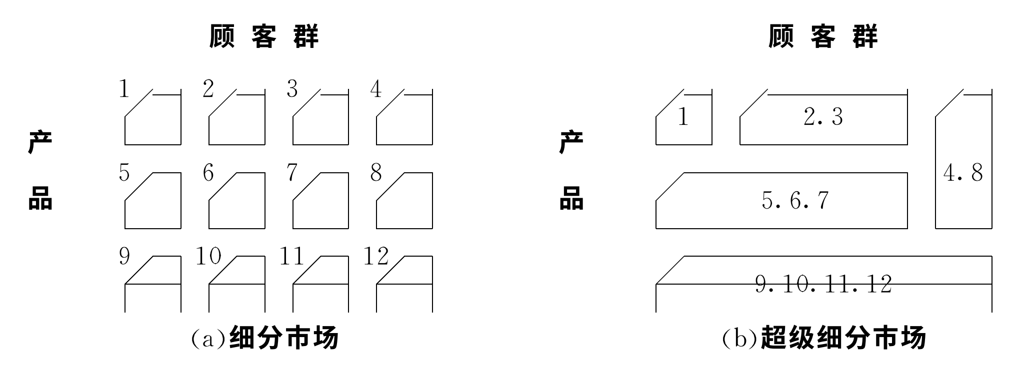


图5—7　细分市场和超级细分市场

2.逐个细分市场进入的计划。即使公司计划要进入某个超级细分市场。明智的作法应该是一次进入一个细分市场,并将全盘计划保密。一定不能让竞争者知道本公司下一步将要进入哪个细分市场,如图5—8所示。A、B、C3家公司都专门经营运输公司所需要的电脑系统,特别是航空公司、铁路和卡车运输公司所需要的电脑系统。A公司专营航空公司所需要的电脑系统。B公司专门销售这3种运输公司所需要的大型电脑系统。C公司最近进入这个市场,它专门生产和销售卡车运输公司所需要的增值微型电脑。问题是C公司下一步将如何发展?图中的箭头表明C公司的竞争者不知道该公司将要向哪个细分市场发展。C公司将开始向卡车运输公司提供中型电脑;然后,为了分散B公司对卡车运输公司用的大型电脑的注意,再转入营销铁路公司需要的微型电脑。以后,它就向铁路公司提供中型电脑。最后,它就对专向卡车运输公司销售大型电脑的B公司发动全面进攻。当然,公司计划所采取的步骤的顺序不是一成不变的,这是因为这一顺序在很大程度上取决于在此过程中其他公司在细分市场内如何行动。

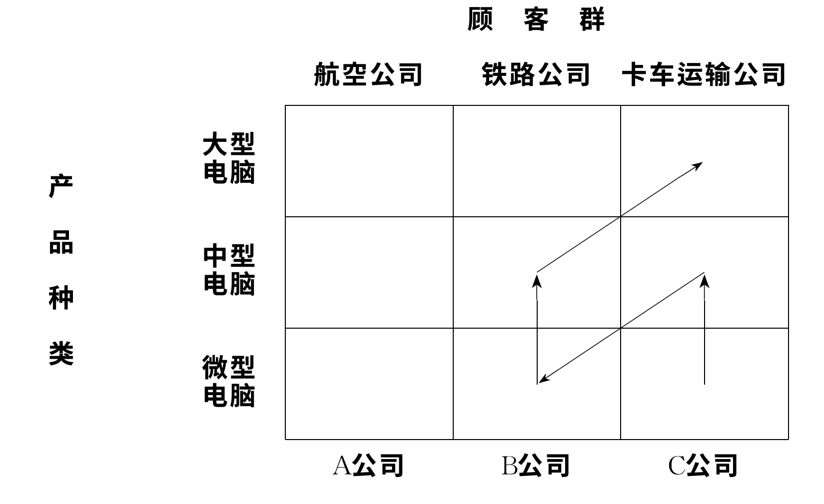


图5—8　逐个细分市场进入的计划

遗憾的是,许多公司都没有制定把进入细分市场的顺序和时间安排在内的长期发展计划,在这方面,百事可乐公司是个例外。它通过全盘计划向可口可乐公司发动进攻,首先向可口可乐公司的食杂市场进攻,接着向可口可乐公司的自动售货机市场攻击,然后再向可口可乐公司的快餐市场进攻等等。日本公司也制定发展目标顺序计划,它们先在市场上找到立足点,比如丰田公司将一种小汽车推上市场,

然后再推出更多型号的汽车，其次再增加大型汽车，最后推出豪华型汽车。当日本公司在市场上刚露头角，美国公司就知道它们不会在第一个细分市场上浅尝辄止，而只是将它作为继续发展的起始点，因而使美国公司深感不安。

图 5—8 也提出了由谁主宰细分市场的问题。例如，A 公司和 B 公司互相竞争向航空公司销售大型电脑。A 公司专营大型电脑，也许由于它的销量大，其成本可能较低。B 公司专营航空公司需要的各种电脑，因而具有更了解航空公司及其人员的有利条件。归结起来，这便是哪一方在经营中处于更为有利的地位的问题。

第四章　产品定位

公司需要在每个细分市场内制定产品定位策略。它需要向顾客说明本公司与现有的竞争者和潜在的竞争者有什么区别。定位是勾画公司形象和所提供价值的行为，以此使该细分市场的顾客理解和正确认识本公司有别于其竞争者的象征。

一个公司可有多种定位，它可谋求“低价定位”、“优质定位”、“优质服务定位”、“先进技术定位”等等。对公司至关重要的是要建立它所希望的、对本细分市场内大量顾客有吸引力的竞争优势。下面是一个用直观图做市场定位的实例。

一家游乐园公司有意要在洛杉矶地区新建一个游乐园，吸引那些前来洛杉矶想游览迪斯尼游乐园和其他旅游胜景的大量旅游者光临。洛杉矶地区至少已有7家不同的主题的游乐园在营业。该公司管理部门觉得现有的游乐园收费较高，一个4口之家一天在迪斯尼游乐园的花费竟高达50美元，管理部门认为可开办一家收费较低的主题游乐园，以适应对费用敏感的游客细分市场。不过，管理部门必须了解消费者就他们希望从游乐园中得到的各种满足（包括低成本）而言，对现有的7个主题游乐园的看法如何。

公司的市场营销研究人员使用下列程序绘制了一张洛杉矶7个主要旅游名胜的直观图。营销研究人员将一系列的三元组（如巴曲乐园、日本鹿园和迪斯尼乐园）出示给消费者，并要求他们在每一三元组中选出两个最相似的旅游名胜，再选择两个差异最大的旅游名胜，用统计分析法绘出直观附图。

这幅图有两个特点。图上有7个圆点代表洛杉矶地区7个主要旅游名胜。图上的任何两个游乐园距离越近，它们就越相似。所以从直观上看，迪斯尼乐园和神奇山相似，而迪斯尼乐园与狮子狩猎园则差别很大。这幅图包括人们在旅游区追求的9个目标，都用箭头表示。可以看出每个旅游区在各种属性上所排列前后位置。例如，旅游者认为太平洋海洋世界的属性是“等候的时间最短”，因为它位于箭头所指“等候时间短”方向的一条假想线上的最远处；但是人们在神奇山等候的时间最长。旅游者认为巴曲乐园是最经济的旅游区，而诺特公司的贝瑞农场是花费最高的旅游区。显然，结果游乐园公司决定建造新的游乐园来吸引对费用敏感的游客，它会把巴曲乐园视为主要的竞争者。同时，当管理部门在考虑制定游乐园的产品概念和相对于洛杉矶其他乐园的定位策略时，他们对消费者追求所有其他的使他们感到满意的因素都应予以注意。

如不用这张全部市场的总图，而分别为每个细分市场绘出一幅直观图，则可进一步改进这种分析方法。每个细分市场对产品效益的看法可能各不相同。市场营销人员确实希望了解目标市场如何看待各种可供选择的产品。

显然，每个产品都需要一种定位策略，使其在整个市场的位置能够得以沟通。温德教授提出了作为制定产品定位策略依据的6个可供选择的根据。现分列如下，并以假想的游乐园的例子加以说明：

第一，根据特定的产品特点定位。迪斯尼乐园可在广告中宣传自己是世界上最大的游乐园。大型就是产品的特点，它间接暗示某种效益，即有最多的娱乐项目可供选择。

第二，根据效益、解决问题的方法或需要定位。诺特公司的贝瑞农场可定位成为人们寻求奇幻异想的游乐园。

第三，根据特殊使用时机定位。日本鹿园可针对那些只能花一个小时就想很快得到娱乐的游客来定位。

第四，根据使用者类型定位。神奇山可作广告宣称是“寻求刺激者”的乐园，通过顾客类型定位。

第五，以对抗其他产品的方式定位。狮子狩猎园可作广告宣称本乐园的动物种类比日本鹿园多。

第六，产品种类分离定位。太平洋海洋世界可定位成为“教育机构”，而不属“游乐园”性质，从而便可归为非同寻常的一类产品。

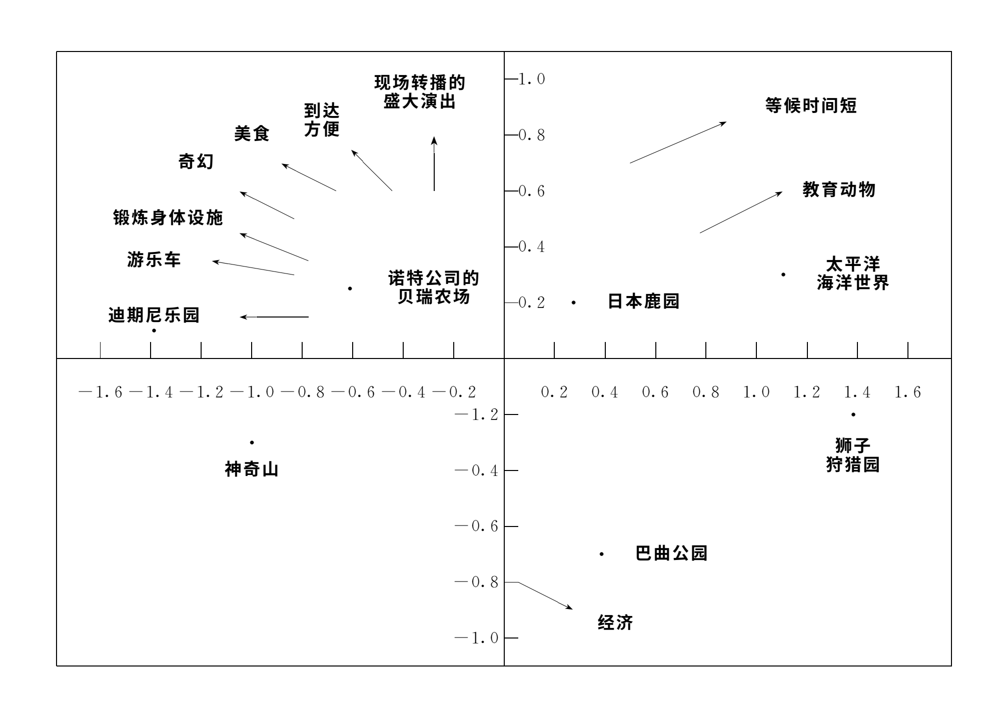
定位似乎是将公司置于某一选定的细分市场内的一个次细分市场之中。因此，追求“优质定位”的公司将会吸引更广阔市场的“优质顾客细分市场”。但是，有关这个问题，我们可进一步将细分市场与细分

市场内的小环境加以区别。所以，如果服务的细分市场包括需要混凝土钢筋的电气承包商，这说明公司已经在此细分市场内恰当地定位于重视优质服务的顾客这一小环境上。

解决定位问题的好处是公司借此可解决市场营销组合问题。市场营销组合，即产品、价格、地点和促销的组合，从本质讲乃是制定定位策略的具体战术。因此，已经采用“优质定位”的公司懂得必须生产出优质产品，以高价销售，通过高级经销商配销，并且通过高质量报刊作广告。这是树立持久而令人信服的优质形象的唯一办法。

有些公司会发现选择自己的定位策略并不难。例如，一个在其他细分市场已以质优著称的公司，只要在新的细分市场中有足够重视质量的顾客，它就会在那里也采用同样的定位策略。但是在很多情况下，会有两个或更多的其他公司也会采取同样的定位策略。于是，每个公司都不得不寻求进一步的差别化，例如标榜“质优价低”，或者“优质并提供更多技术服务”。换句话说，每个公司必须具备一些能吸引细分市场内大量顾客需求的独特的竞争优势。

定位任务包括3个步骤：明确一些可利用的竞争优势；选择若干个适用的优势；有效地向市场表明公司的定位观念。



第一节 明确潜在竞争优势

一家公司可通过集中若干竞争优势将自己与其他竞争者区分开来。波特对竞争优势作了如下描述：

竞争优势产生于公司能为顾客创造的价值，而这个价值量大于公司本身创造这个价值时所花费的成本。顾客愿意花钱购买的就是价值。以比竞争者低的价格销售，却获得等值效益，或者提供足以抵消较高价格的独特效益，这就是超值。竞争优势有两种基本类型：成本优势和产品差别化。

波特提出价值链作为辨别潜在竞争优势的主要方法（见图5—9）。每个公司都是为设计、制造、营销、运输和支持其产品等而采取的一系列活动的总汇，为了弄清某一企业和行业的成本特性和不同的现在资源与潜在资源，价值链将企业分解为在策略上相互关联的9项活动。这9项价值活动又分为5项主要活动和4项支持性活动。

主要活动指的是将材料运至企业、进行加工制作、运出企业、上市营销和售后服务这几项依次进行的活动。支持性活动始终贯穿在这些主要活动中。采购指的是购买每项主要活动所需的各种投入，而其中只有小部分是由采购部门办理的。每项主要活动都促进技术发展，而其中只有小部分是由研究与开

发部门进行的。所有的部门也都需要人力资源管理。公司的先行设施包括由全部主要活动和支持性活动产生的一般管理、规划、财务、会计和法律及政府有关事务所需的日常开支。

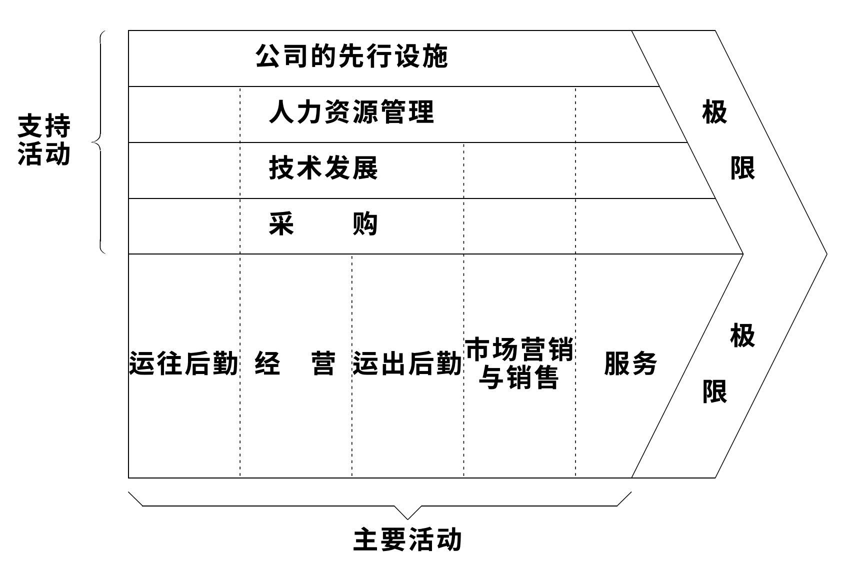


图5—9　一般的价值链

公司的任务就是查核每一项价值活动的成本和经营情况，寻求改进的措施。同时，它还应对竞争者的成本和经营情况作出估计，并以此作为本公司的水准基点。只要它能胜过竞争者，它就获得了竞争优势。

公司还要寻求本公司价值链以外的竞争优势，如探索研究其供应商、配销商和最终顾客的价值链。因此，公司可帮助一家大供应商降低成本，从而使公司从此项节约中受益；公司也可帮助顾客更好地或更廉价地从事某项活动，以此赢得他们的忠诚。

显然，价值链向公司提供系统地寻求为顾客提供超值的综合办法。它能产生多少办法，从某种程度上说，取决于行业的性质。波士顿咨询公司提出了一个新矩阵，区分了 4 种行业（见图 5—10）。该矩阵的两维表说明竞争优势的规模和获得竞争优势的办法的多寡。这 4 种行业如下：

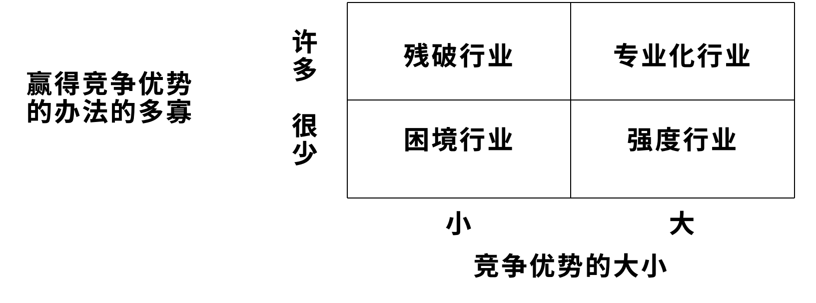


图5—10　波士顿咨询公司新矩阵

（1）强度行业。所谓强度行业是指其中的公司仅有少数但却有相当大的优势。例如建筑设备行业，一家公司可努力谋求低成本定位或产品高度差异化定位，并可在其中任何一个定位上获得高额利润。由此可见，利润率与公司规模和市场占有率的关系极为密切。

（2）困境行业。困境行业是指其中的公司所具有的优势少而小。以钢铁行业为例，其产品和生产成本（在一定技术条件下）难以实现差异化。公司可尽量雇用较为优秀的销售人员，或者广为请客送礼，但是

这些办法作用都不大。在此情况下,利润率与公司的市场占有率无关。

(3)残破行业,残破行业是指其中的公司面临许多实行产品差异化的机会,但这些机会的意义均不大。例如餐馆可用多种方法实行差异化,但其结果并不能扩大市场占有率,利润率与餐馆规模无关。餐馆无论大小,均可赢利或亏损。

(4)专业化行业。专业化行业是指其中的公司面临许多实行产品差异化的机会,每个机会都会获利颇丰。例如那些为选定的细分市场生产专门机械的公司便是如此。有些小公司也会像大公司一样盈利。

所以,并非每个公司在成本和经营方面都有获得竞争优势的充分机会。有一些公司具备许多微弱的优势,但这些优势极易为他人效仿,故此不能长久保持下去。对于这些公司来说,解决问题的办法是不断发现潜在的优势,并逐个加以利用,使竞争者处于劣势。这就是说,这些公司要使革新的进程"常规化",切不可期望过高,谋求获得巨大而持久的优势,而是善于发现许多小的优势,逐个加以利用,以此来赢得市场占有率。

第二节 选择竞争优势

假设一家公司通过价值链分析,幸而发现了若干潜在的竞争优势。有些优势过于微小,开发成本太高,或者与公司的形象极不一致,因此可弃之不用。假设经过筛选还剩下4个优势可供采用,在此情况下,公司应有一整套办法以便从中选择最有开发价值的优势。表5—2显示为系统的评估几种潜在优势和作出最佳选择的方法。

在表中,公司将其4个属性——技术、成本、质量和服务的名次与主要的竞争者作比较。两家公司的技术力量都得8分(最低分为1,最高分为10),这意味着双方的技术条件都很好。问题是公司能否通过进一步革新技术,特别是考虑到此举的成本获得较大收益。竞争者在成本方面处于优势(8比6),如果市场上的顾客对价格更加敏感,这就给该公司造成损害。该公司的产品质量优于竞争者(8比6)。最后一点,两个公司提供的服务都处于平均水平之下。

表5—2 选择竞争优势的方法

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
竞争优势	公司名次(1～10)	竞争者名次(1～10)	改变名次的重要性(H—M—L)	支付能力和速度(H—M—L)	竞争者改变名次的能力(H—M—L)	建议采取的行动
技术	8	8	L	L	M	保持不变
成本	6	8	H	M	M	监控
质量	8	6	L	L	H	监控
服务	4	3	H	H	L	投资

H=高;M=中等;L=低

该公司似乎应该设法降低成本或是改进服务,以提高与竞争者相对的市场吸引力。不过,由此产生了其他问题需要考虑。首先,改善这些属性对目标顾客的重要性如何?第(4)栏表明降低成本和改进服务对顾客来说是非常重要的。其次,该公司是否有足够资金进行这些革新?完成这些革新要多长时间?第(5)栏表明改善服务会提高支付能力和支付速度。但是,如果该公司这样做,竞争对手是否也能改善服务?第(6)栏表明竞争者改善服务的能力低,或许是由于竞争者不重视服务或资金短缺。第(7)栏说明针对某种属性应采取的适当行动。对公司来说,最有意义的是进行投资以改善服务。服务对顾客是至关重要的,公司如能尽快投资改善服务,也许竞争者会一时无法赶上。由此可见,这一推理过程有助于公司选择最佳的竞争优势。

第三节 示意竞争优势

公司必须采取具体步骤建立自己的竞争优势,并进行广告宣传,切不可以为竞争优势会自动在市

场上显示出来。所以，想要确立优质服务的公司应该悄悄地增加雇用服务人员，并加以训练，然后宣传自己的服务能力及其优势："X 公司……服务最佳"。

公司的定位要求实际行动，而不是空谈。公司必须通过一言一行表明自己选择的市场定位。它必须避免以下 3 个主要的定位错误：

1. 定位过低。有一些公司发现顾客对本公司的定位印象模糊，他们看不出这家公司与其他公司有什么不同。

2. 定位过高。顾客对公司了解甚少，所以顾客可能以为斯迪奔公司(Steuben)只生产每只价值 1000 美元以上的高档玻璃器皿。实际上，它也生产每只售价 50 美元的价廉物美的玻璃器皿。

3. 定位混乱。公司在顾客的心目中的形象混乱不清。如果向汽车买主询问他们对克莱斯勒汽车的印象，他们可能众说纷纭。有的人说克莱斯勒汽车制造精良，其他人会说它精制滥造；有的人说它容易驾驶，另一些人会说它难驾驶等等。

第五章 企业的竞争定位与营销策略

在一个目标市场上，各竞争者之间的目标和资源情况都不尽相同，他们的策略也有所不同。公司的规模大小不等，资源条件相差很多。因此各公司会在目标市场上占据不同的竞争位置。一般说来，公司在其所处的行业中占据下面6种竞争地位的一种：

第一，支配的竞争地位。这类公司控制着其他竞争对手的行为，可以在一个大范围内选择其营销策略。

第二，强大的竞争地位。这类公司可以单独行动，而不至于危及本公司长期的市场地位；不论竞争者如何行动，都可以保持长期的地位。

第三，有利的竞争地位。这类公司拥有可供在执行特定策略时利用的力量，并有较多改善其市场地位的机会。

第四，守得住的竞争地位。这类公司经营状况令人满意，足以保证继续营业，但它是在占优势地位的公司默许容忍之下存在的，改善其市场地位的机会较少。

第五，弱小的竞争地位。这类公司的经营情况难以令人满意，但仍有改善的机会，它必须改弦更张，否则就要退出市场。

第六，不能生存和发展的竞争地位。这类公司经营情况极差，而且没有改善的机会。

每个企业或业务单位都可认清其自身在上述这些竞争地位中所处的位置。业务单位的竞争地位及其在产品生命周期中所处的阶段将有助于其决定是否要投资、维持现状、收缩或退出所在的行业。

另外一种关于竞争地位的划分方法就是我们在本节要讨论的。根据公司在目标市场上所起的作用不同，公司的市场占有率大小也不同，将公司分为市场领导者、市场挑战者、市场追随者和市场拾遗补缺者。

第一节 市场领导者的策略

大部分行业都有一家公司是公认的市场领导者。这家公司在有关的产品市场上占有最大的市场占有率。它通常在价格变动、新产品开发、配销覆盖和促销强度等方面均领导其他公司。不管领导者是否受到赞赏或尊敬，但其他公司都会承认它的统治地位。领导者是竞争者的众矢之的，竞争者或者向其挑战，或者模仿，或者避开与之竞争。一些最著名的市场领导者是：通用汽车公司（汽车业）、柯达公司（照相业）、国际商用机器公司（电脑）、施乐公司（复印机）等。

居于支配地位的公司想要继续保持其第一名的位置，这就要求在3个方面采取行动。首先，公司必须设法扩大整个市场需求；第二，公司必须采取有效的防守措施和攻击战术，保卫现有的市场占有率；第三，在市场规模保持不变的情况下，公司也要努力进一步扩大市场占有率。

一、扩大市场

一般来说，如果整个市场扩大，居支配地位的公司收益最大。如果美国人拍摄更多的照片，柯达公司一定会受益最多，因为它销售的胶卷占全国销售量的70%。如果柯达公司能够说服更多的美国人买照相机、拍照片，或者说服他们除了在节假日照相，在其他时候也照相，或者每次多照一些相片，柯达公司就会大量盈利。总之，市场领导者应该为自己的产品寻找新用户、新用途和扩大使用量。

（1）新使用者。每一种产品都有吸引顾客的潜力，因为有些顾客或者不知道这种产品，或者因为其价格不当或缺乏某些特点而不想购买这种产品。生产商可从3种人中寻求新的使用者。例如，香水生产商可努力说服那些不用香水的女士使用香水（市场渗透策略），或者说服男士开始使用香水（新市场策略），或者向外国出口香水（地理扩展策略）。

一个例子是波音飞机公司。当时，各航空公司购置的飞机足以满足需求，波音公司的波音747巨型喷气式飞机订购量急剧下降。波音公司认为扩大波音747型飞机销售量的关键是要帮助航空公司吸引更多的乘客，波音公司分析了各潜在的飞机乘客细分市场，认为体力劳动者乘飞机较少。波音公司鼓励

航空公司和旅行社推出旅游包机的服务项目,并且向各工会、教会和协会等组织大力推销。

(2)新用途。可通过发现并推广产品和新用途来扩大市场,例如,一般美国人每个星期有3个早晨吃干麦圈早餐,如果麦圈生产商能够说服人们在一天当中的其他时间也吃麦圈,他们就会盈利。比如,可促使人们用麦圈作快餐,以提高其使用率。

杜邦公司的尼龙也是一个开发新用途的典型事例。每当尼龙进入 产品生命周期的成熟阶段,杜邦公司就会发现新用途。尼龙首先是用作降落伞的合成纤维;然后是作女袜的纤维;接着成为男女衬衫的主要原料;再后又成为汽车轮胎、沙发椅套和地毯的原料。每项新用途都使产品开始了一个新的生命周期。这一切都归功于该公司为发现新用途而不断进行的研究和开发计划。

公司的任务就是要留心注意顾客对本公司产品使用的情况。这不仅适用于工业产品,也适用于消费品。冯·希培(Von Hippel)的研究表明:大部分新工业产品原来是由顾客构想提出的,而不是由公司研究与开发实验室研制的。此项研究表明市场营销研究对公司发展和利润的贡献极大。

(3)扩大使用量。第三种市场发展策略就是要说服人们每次使用产品时要增加用量。如果麦片生产商能说服消费者吃满满一碗麦片,而不是吃半碗,其总销售额将会增加。宝洁公司劝告用户说用海飞丝洗发精洗发时,每次将使用量增加一倍,效果更佳。

在刺激提高使用量方面,有一个具有独创性的例子,即法国米切林轮胎公司。米切林公司过去一直在设法鼓励法国的车主每年驾驶更多的里程,以便增加更换轮胎次数。该公司构想出一种用三星系统评价法国餐馆的办法,它宣称许多最佳餐馆都设在法国南部,引导许多巴黎人驱车去法国南部度周末。米切林公司还出版了配有地图和沿途风景点图片的旅游指南,进一步吸引旅游者。

二、保护市场占有率

居支配地位的公司在努力扩大整个市场规模时,必须继续保护自己现有的业务,以免受到竞争对手的攻击。领导者就像一只大象,受到了一群蜜蜂的攻击,最大而又最厉害的那只蜂围绕着领导者嗡嗡地叫个不停。

市场领导者怎样才能保护其阵地呢?2000年以前,孙子告诫其部下曰:“故善战者,求之于势,不责于人,故能择人而任势”(《孙子兵法·势篇》)。最有建设性意义的答案是不断创新。领导者不会满足于现状,并在新产品构思、顾客服务、配销效率和削减成本方面在所在的行业始终居领先地位。它应不断提高自身竞争能力和提供给顾客的价值。领导者使用的是“军事上的进攻原则”;司令官采取主动,掌握节奏,利用敌军弱点。以攻为守乃是上策。

居支配地位的公司即使不发动攻击,至少也应保护其所有战线,切不可暴露其侧翼。它必须降低成本,其价格必须与顾客心目中厂牌的价值保持一致。领导者必须“堵塞漏洞”,使进攻者不能乘虚而入。例如:小包装消费品的领导厂商会以多种规格和形式生产其厂牌,迎合消费者不同的偏好,并尽可能保住本来就很难弄到手的经销商的货架。国际商用机器公司之所以决定生产个人电脑,其部分原因就是为了防止其他公司插足站稳脚跟并发展壮大。

居领导优势的公司可使用下面的6种策略用于防御:

(1)阵地防御。防御的最基本概念是沿着领土四周构筑坚不可摧的防御工事。法国在和平时期就建造了马奇诺防线,保护其领土,防范德国未来可能的侵略。但是,这道防线如同所有静态的防御工事一样都惨遭失败。单纯防守现有的阵地或产品,这是一种市场营销近视病。亨利·福特汽车公司对其T型车就患了近视病,使这家在鼎盛时期拥有10亿美元现金储备的强大而令人羡慕的公司曾经濒临破产的边缘。即使是像可口可乐和拜尔阿斯匹林这些被誉为不朽的厂牌也不能被其公司当作未来发展和盈利的主要来源。当今的可口可乐公司,尽管其可口可乐产量几乎占世界软饮料的一半,也在积极地开发酒类市场,还收购了几家果汁饮料公司,并把资金分散经营海水淡化设备和塑料生产。显然,遭受攻击的领导者如果集中全部资源,建筑防御工事,保护现有产品,那将是十分愚蠢的。

(2)侧翼防御。市场领导者不仅应守卫自己的领土,还要建立一些侧翼或前沿阵地,作为保护空虚战线的防御阵地,必要时可作为反击的前进基地。

如果侧翼阵地防守非常松懈,以致敌军仅用小股兵力即可加以箝制,而其主力部队则可大摇大摆地安然而过,那么这样的侧翼阵地便没有什么价值了,这恰好就是通用汽车公司和福特公司所犯的错误。那是在几年前,它们轻率地设计了维佳(Vega)和平驼(Pinto)这两种小型汽车,目的是要击退日本和欧洲汽车生产商发动的小汽车攻击战。不幸的是,人们普遍认为美国小汽车粗制滥造,无法阻止人们

购买外国小汽车。因此,对任何一个潜在威胁,都必须认真估价。如果有迹象表明确实存在这种威胁的话,便应下大力气来认真对付。

(3)以攻为守。一种更积极的防御战术是在敌方对自己发动进攻之前,先发制人抢先攻击。公司在敌方攻击之前,抢先将其削弱,这种以攻为守的策略认为:预防胜于治疗,并可做到事半功倍,因此要防患于未然。例如,公司应对某个市场占有率正接近危及自己的危险水平的竞争者发动攻击。几年前,当克莱斯勒公司的市场占有率从12%上升到18%时,人们得知其竞争对手的市场营销主管声称:“如果他们(克莱斯勒)上升到20%,那将会置我们于死地。”

公司也可在市场上发动游击战——在一个地方打击一个竞争对手,在另一个地方打击另一个竞争对手,不时地变换打击目标,使对方疲于奔命。此外还可以攻为守,覆盖整个市场的每个角落,精工表公司(Seiko)就是这样做的,该公司一共有2300种手表在全世界范围内行销;或者也可像得克萨斯仪器公司那样在前沿阵地持久地密集射击。这种持久的高压策略的目的是要时时保持主动,使竞争者始终处于被动防守的地位。

(4)反攻防御。如果一个市场领导者虽然采取了侧翼防御、先发制人的攻击战略,但是仍然受到了攻击,它必须向对手实行反击。面对着竞争者降低价格、闪电战式的促销、产品革新或入侵销售领域,领导者不能总是处于被动挨打的地位。领导者可选择迎击对方的正面进攻、迂回攻击对方的侧翼,或发动钳式进攻,切断从其根据地出发的攻击部队等策略。

有时,市场占有率损失太快,领导者必须迎头痛击。但是,防卫者在战略上若有回旋的余地,往往可在承受初次攻击之后,再选准适当时机进行有效的反击。在很多情况下,市场领导者可先稍作后退,待攻击者的攻势充分展开(但必须在彻底摸清对方情况)后,再后发制人,予以反击。这种“静观待变”的策略似乎有危险,但是绝不可仓促应战,冒然进行反攻。

当市场领导者的领土受到攻击时,可采用侵入攻击者的主要领土这一有效方法,以迫使其撤回一些部队守卫其固有的领土。西北航空公司从明尼阿波里斯到亚特兰大的航线是利润最高的航线之一。一家小型航空公司大幅度调低票价,并且大做广告,力图扩大在该市场的占有率。西北航空公司采取的报复手段是将明尼阿波里斯—芝加哥航线的票价降低。由于这条航线是对方主要收入来源。该竞争者由于主要收入来源受到危害,只好将明尼阿波里斯—亚特兰大航线的票价恢复到原来的水平。

(5)机动防御。机动防御要求领导者不但要积极防守现有领土,还要将其领土扩展到可作为未来防御和进攻中心的新领域。领导者如果用普通的厂牌多样化发展新市场,还不如在以下两个方面进行革新,即市场扩展和市场多元经营。这些行动可使公司在“策略上有较多的回旋余地”,使其有能力抗击连续进攻,并能发动报复性的反攻。

市场扩展要求公司将其注意力从现有产品转移到更基本的需要上,并从事与这个需求有关的技术研究和开发。因此,“石油”公司应转变为“能源”公司。这就意味着公司应将其研究领域扩展到石油、煤炭、核能、水利和化学等工业。但是,这种市场扩展策略应有限度,否则就违背了两条基本的军事原则——目标原则(谋求规定明确而可行的目标)和大量集中原则(集中兵力打击敌军薄弱环节)。能源事业的目标太广泛了,能源事业并非只是要满足单一的需求,而是要满足一系列的需求(供热、照明、动力等等)。这就是说世界上几乎一切事物实际上都与能源事业有关。另外,市场过分扩展就会分散公司在当今竞争舞台上的力量,今天的存亡肯定优先于明天可能爆发的大战。市场营销近视病可能会被市场营销远视病替代,这时只看见远景目标,而忽视近期目标。

(6)撤退防御。有时,大公司也承认无法再防守所有领土。它们的兵力过于分散,而竞争者正在蚕食若干市场。这时,最好的行动似乎是有计划的撤退(也称为战略撤退)。有计划的撤退不是放弃市场,而是放弃薄弱的领域,增援较强的领域。有计划的撤退是一种巩固和加强市场竞争力,在关键阵地上集中优势兵力的行动。

三、扩大市场占有率

市场领导者也可进一步努力提高市场占有率,以提高其利润率。在许多市场上,占有率的一个百分点其价值相当于数千万美元,咖啡市场占有率的一个百分点就值4800万美元,而软饮料市场一个百分点就是1.2亿美元。毫无疑问,一般的竞争已转变为市场营销争夺战。

几年以前,美国策略计划研究所开始了一项称为“管理策略对利润的影响”(PIMS)的研究,该项研究试图明确哪些变数对利润产生最大的影响。它从许多行业的600多家企业单位中搜集资料,找出了

与利润率有关的最重要变数。关键的变数包括市场占有率、产品质量等等。

他们发现利润率(根据税前报酬率计算)如图5—11所示,随着相对市场占有率呈曲线增长。这项研究报告认为:“市场占有率低于10%,企业的平均报酬率大约是9%……平均而言,市场占有率相差10%,税前报酬率就相差5%。这项研究表明市场占有率超过40%的企业享有的平均报酬率是30%,是那些市场占有率低于10%的企业的3倍。

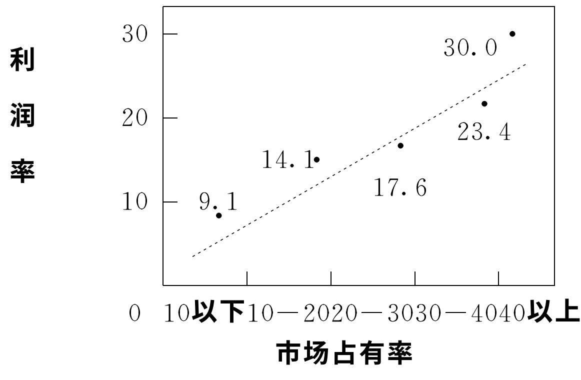


图5—11　PIMS研究所得线性关系

这项研究成果促使许多公司选定扩大市场占有率的目标,因为这样不但可以创造更多的利润金额,而且也提高了利润率(投资报酬率)。例如通用电气公司决定必须在每个市场上至少名列第一或第二位。否则就要撤退。该公司曾将电脑和空调机两项业务的投资撤回,因为它在其中无法取得独占鳌头的地位。有些人冷嘲热讽地说:对通用电气公司来说,凡是不得不进行竞争的市场,它都不是真心实意地想固守它。

不过,公司切不可认为提高市场占有率就会自动增加盈利,这主要是取决于公司提高市场占有率所采取的策略。获得较高市场占有率的成本也许大大超过收入的价值。公司在盲目追求提高市场占有率之前,应该考虑以下3个因素:

第一个因素是激发反垄断行为的可能性。如果居支配地位的公司进一步提高市场占有率,有妒忌心的竞争者可能会大叫大嚷说它“垄断”。这种风险的增加可能会减弱一味追求提高市场占有率的吸引力。

第二个因素是经济成本。图5—12表明:市场占有率如在达到百分之百以下的某个水平以后还继续增长,盈利可能会开始下降。如图所示,该公司最高市场占有率是50%。如果公司要继续提高市场占有率,这就可能使盈利受到损失。这与PIMS(管理策略对利润的影响)研究结果是一致的,这是因为PIMS研究并未说明市场占有率在达到40%以上这一范围的各个不同水平会对盈利产生什么影响。从基本上讲,继续提高市场占有率的成本可能会超过其价值。获得很高的市场占有率后,再继续提高市场占有率的成本会迅速上升,盈利会下降。一家具有60%市场占有率的公司必须认识到那些“坚持不合作”的顾客会对公司产生反感,或者忠实于与其竞争的供应商,他们也许有独特的需求,也许宁愿同小供应商做生意。再者,竞争者可能会奋力保住其日益下降的市场占有率。法律性的工作、公共关系和游说议员的成本费用随着市场占有率一起增长。总之,如果只有很少的规模经济,或者经验经济,存在着毫无吸引力的细分市场,或者顾客想扩大其采购的货源,撤退的壁垒高,就没有充分理由要提高市场占有率。如果市场领导者致力于扩大市场规模,而不是一味追求扩大市场占有率,情况会更好些。有些占支配地位的公司的市场营销人员甚至可通过有选择地降低薄弱领域的市场占有率来提高效益。

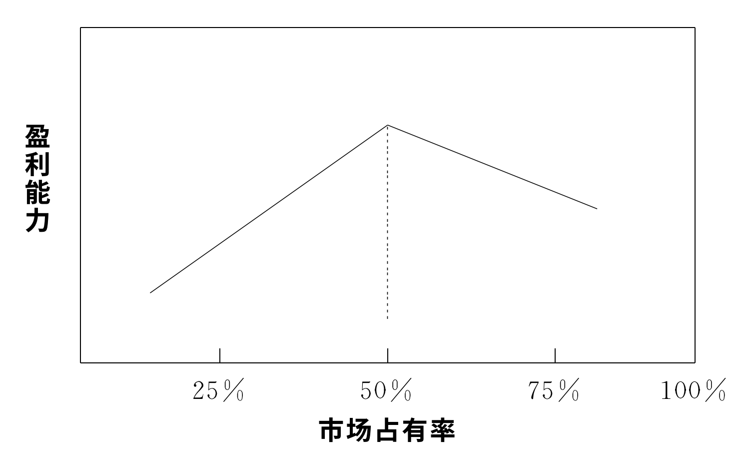


图5—12 最佳市场占有率的概念

第三个因素是公司在努力提高市场占有率时，可能采取了错误的市场营销组合策略，因而未能提高其利润。尽管有一些市场营销组合变数在提高市场占有率中更为有效，但是未必能提高利润。

只有在如下两种条件下，较高的市场占有率才能产生较高的利润：

(1)单位成本随着市场占有率的提高而下降。因为市场领导者经营的工厂较大，在成本上享有规模经济，而且成本经验曲线下降较快，所以单位成本下降。也就是说有一种既可提高市场占有率又可提高利润的行之有效的市场营销策略，即在本行业刻意追求最低成本，并且通过降低价格将节省的成本提供给顾客。亨利·福特公司在本世纪20年代销售汽车时和得克萨斯仪器公司在60年代销售晶体管之所以能够取得成功，就是采取了这种策略。

(2)公司提供优质产品，并提高价格出售，此价格应高于提供优质产品的成本。克罗斯比(Crosby)在其所著的《质量免费论》一书中说：提高产品质量并不会使公司增加太多的成本，因为公司减少了废料、售后服务等等，这就节约了成本。但是，其产品应投消费者之所好，这样消费者就愿意支付超出成本的高

第二节 市场挑战者策略

一、明确策略目标和竞争对手

市场挑战者首先必须明确其策略目标。军事上的“目标原则”认为：“每一项军事行动必须针对一个明确无误、有决定意义的和可达到的目标。”大多数市场挑战者的策略旨在扩大市场占有率，他们认为这样会提高盈利(如前节所述)。在确定目标时，无论是要打败竞争者还是降低其占有率，都要提出这个问题——即谁是竞争对手。与真实战争不同，在军事作战中，敌人是“明确”的，而工商企业在大多数情况下只能选择其竞争对手。进攻者基本上可选择3种公司作为攻击对象：

(1)它可攻击市场领导者。这一策略风险较大，但是潜在的收获颇丰，尤其是在市场领导者“名实不符”而且服务市场的效果欠佳时，采取这种策略更有意义。公司要认真察看的“地形”是顾客的需要和不满之处。如果有一大块重要地区尚未得到服务，或者服务不周，这就是一个很好的策略目标。

(2)它可攻击规模相同但是经营不善、资金不足的公司。公司应仔细检查消费者是否得到满足和产品创新的潜力。如果那家公司的资源有限，甚至进行正面攻击也可能奏效。

(3)它可攻击区域性小型的、经营不善、资金不足的公司。有几家大啤酒公司发展到目前的规模，并不是靠争夺对方的顾客，而是靠吞并小啤酒公司，蚕

食小块市场。

因此，选择对手和选择目标的问题互相影响。如果进攻的公司的目标是市场领导者，其目的可能是要争夺市场占有率。例如，毕克公司根本没有想过要在剃须刀市场上打垮吉列公司，它只是想获得更高的占有率。如果进攻的公司攻击的目标是一个小型区域性公司，其目的可能是要将该公司赶出现有市场。在这里，重要的原则仍然是："每项军事行动必须是针对一个明确无误的、有决定意义的和可达到的目标。"

二、选择进攻策略

（1）正面进攻。当进攻者集中兵力直接攻击敌军时，即可说是发动正面进攻（或者叫"迎头痛击"）。打击的目标是敌人的长处，而不是短处。胜负取决于谁的兵力更强，谁的耐力更长。在完全正面攻击中，进攻者要与对方的产品、广告、价格等等进行较量。

进攻者如不采取完全正面的进攻策略，可采取一种变通形式，即采取一种略加变化的正面进攻策略，最常用的方法是针对竞争对手实行削价。这种策略有两种形式：较常用的制胜策略是所提供的产品在其他条件方面与市场领导者的不相上下，而只是在价格上予以打击。如果市场领导者不针锋相对地降低价格进行反击，以及竞争者能够使市场上顾客相信其产品不亚于其竞争对手的产品，且价廉物美，这时后一种方法才可以奏效。

价格进攻策略的另一种形式是进攻者在研究开发中大量投资，以便降低生产成本，然后在低价格上进攻竞争对手。得克萨斯仪器公司在策略上使用价格武器，大获全胜。它大量投资搞研究开发，经验曲线迅速下降。日本人也善于以降低成本的方法降低价格，并以此发动正面进攻，而且事实证明这种做法是切实可行的。因此，可以此为基础采取持久的正面进攻策略。

（2）侧翼进攻。敌军布防总是在它认为是易受攻击之处布置最强的兵力，其侧翼和背后部署的兵力必然较弱。因此，其弱点（未加防备的侧面）自然成为敌人攻击的目标。现代进攻作战的主要原则是："集中兵力攻敌弱点"。进攻者会向敌军严密防守的正面佯攻，牵制其防守兵力，再向其侧翼或者背面发动猛攻。这种"迂回战术"是出其不意，攻其不备。侧翼攻击在市场营销中非常重要，特别适用于那些资源比敌军少的进攻者。如果进攻者不能用强力击败对方，就可采取声东击西的欺骗战术制胜。

可从两个策略方面向对方侧翼发动攻击——地理的和细分市场的。地理的攻击是指进攻者向竞争对手在全国乃至全世界经营不善的地区发动攻击。例如，国际商用机器公司的一些对手选择该公司比较忽视的中小型城市，建立强大的分公司。

另一个可能更有力的侧翼攻击策略是发现市场领导者尚未服务的市场需要。例如：德国和日本的汽车生产商虽然知道美国买主偏爱大型、豪华、耗油多的汽车，但是他们也不生产这种汽车与美国汽车生产商竞争，而是发现了一个尚未被服务的细分市场，即对节油的小型汽车的需要。他们积极采取行动填补这个市场上的空缺。结果，美国人对节油的小汽车的爱好不断增长，并且发展成了一个广阔的市场。对此，他们颇感满意，但这却使底特律的汽车生产商大吃一惊。

米勒制酒公司可说是"发现"了"低度"啤酒这个细分市场，并扩大这个市场上尚未被服务的缺口，结果将其发展为整个行业的大市场。5年之后，它从本行业的第7名一跃成为第2名。

（3）包围进攻。单纯的侧翼攻击是指集中力量填补竞争者在现有市场上无法覆盖的缺口。另一方面，包围进攻的策略则是企图通过"闪电"般的攻击，夺取一大块敌军阵地。包围进攻是指在几条战线发动全面攻击，迫使敌军在正面、侧翼和背面同时全面防御。进攻者可向市场提供竞争者能供应的一切，甚至比对方还多，使自己提供的产品无法被拒绝。如果攻击者的资源比对方更加丰富，并且确认能完全包围对方，并能迅速地击垮对方抵抗的意志，这样包围进攻才能奏效，以下是一个例子。

精工表公司对手表市场的进攻具体说明了如何运用包围进攻策略。几年来，精工表在每个主要手表市场上的销售已经获得成功，并以其种类繁多、不断

更新的款式使其竞争者和消费者瞠目结舌。在美国，在该公司供应大约400个品种，但是其市场营销的目的是要在全世界制造并销售大约2300种手表。“他们通过流行款式、特性、使用者偏好以及一切可以激励消费者的手段达到目标。”美国的一家竞争对手的副总经理羡慕地说出这番话。

(4)迂回进攻。迂回进攻是最间接的进攻策略，它避开了所有针对敌人现有领土的交战行动。这是指绕过敌人，向较容易进入的市场发动攻击，扩大自己的资源基地。有3种方法可供采用：多元化经营无关产品；将现有产品打入新地区市场来开展多元化经营；蛙跳式跃入新技术领域以替代现有产品。

技术的蛙跳式发展乃是高技术产业常用的迂回策略。挑战者既不模仿竞争者的产品，也不发动代价高昂的正面进攻，而是潜心研究，开发新技术。当其感到稳操胜券时才发动进攻，因此将战场转移到自己占有优势的领域。智力电视游戏机公司(Intellevision)在电视游戏机市场上向艾达利公司发动进攻，正是绕过艾达利公司技术处于鼎盛的状态，待到自己的技术显得强过艾达利公司时才向其发动进攻。

(5)游击式进攻。游击式进攻是市场进攻者可以选择的另一种策略，特别适用于资金短缺的小公司。游击战是指向对方不同的地区发动小规模的、断断续续的攻击，其目的就是骚扰敌人，使之疲于奔命，最终巩固永久性据点。

一般来说，游击战是小公司用来对付大公司的常用策略。小公司无法发动正面的或者有效的侧翼攻击，就在强大对手的市场上的各个角落里发动短促的促销和价格攻击，以期逐步削弱对手的市场力量。即使如此，进攻者也要决定是发动几个大规模的进攻，还是发动一连串小规模的进攻。军事原则认为：接连不断的小型攻击比少数几个大型攻击往往更能连续地打击敌人，瓦解并且迷惑敌人。根据这个原则，游击战攻击者会发现攻击弱小、孤立而防御薄弱的市场比进攻主要的强大市场更能奏效，防御者在大市场都防守严密，更会采取迅速而决定性的报复行动。

将游击攻势只是看作供财力较弱的挑战者使用的“低资源”策略的看法是错误的。采取连续不断的游击攻势一般认为比正面、包围或侧翼攻击可节省开支。尽管如此，这种策略也可能是代价昂贵的。

第三节　市场追随者策略

并非所有在行业中处于第二位的公司都会向市场领导者挑战。市场领导者对于他人想从其手中争夺顾客的努力不会掉以轻心，听之任之。如果挑战者以低价、完善的服务或其他的产品特点等作为诱饵，领导者便会迅速吸取这些长处与之抗衡。而在殊死的肉搏战中，领导者可能具备更强大的持久作战的能力。殊死搏斗可能导致两败俱伤，这就是说挑战者必须三思而后行。除非挑战者能够先发制人——实现产品重大革新或者是配销有重大突破，否则，他们往往宁愿追随领导者，而不愿对领导者贸然发动攻击。

“有意平行”这种方式在资本密集型的同质产品的行业中颇为常见，例如钢铁、肥料和化学工业等。产品差异化和形象差异化的机会不多，服务质量往往相似，价格的敏感性较高，随时可能爆发价格战。这些行业内的心态是不赞成短期内争夺市场占有率的，因为这种策略只会招致报复。大多数公司不在暗中拉拢对方的顾客，而是向顾客提供相同的产品，通常是模仿领导者。市场占有率显示出较大的稳定性。

这并不是说市场追随者毫无策略可言。市场追随者必须懂得如何保持现有的顾客，以及如何争取一定数量的新顾客。每个追随者都力图给目标市场带来某些独特的利益，如在地点、服务和融资方面给予优惠或方便。追随者是挑战者攻击的主要目标。因此，市场追随者必须保持低廉的制造成本和优秀的产品质量与服务。当新市场开放时，追随者也必须很快打进去。追随并不等于被动挨打，或是单纯地模仿领导者。追随者必须选择一条不会招致竞争者报复的发展道路。追随的策略可分为3大类：

1. 紧随其后。追随者采用此法，尽可能在各个细分市场和市场营销组合领域模仿领导者。看上去这些追随者几乎像是挑战者，但是如果它不采取激

进手段阻挡领导者，就不会发生直接的冲突。有些追随者被描述为具有寄生性，是因为他们很少刺激市场，希望依赖市场领导者的投资而生存。

2. 有距离追随。追随者采用此策略时仍保持一些差异性。但是在主要市场、产品革新、一般价格水平和配销方面追随领导者。这种追随者很容易被领导者接受。领导者可看到它很少干扰自己的市场计划。追随者的市场占有率有助于领导者免受实行垄断的指责，领导者为此感到高兴。这种保持一定距离的追随者可以收购同行业中较小的公司，以便发展壮大。

3. 有选择追随。这种公司在某些方面紧步领导者后尘，有时候又自行其是。也许它颇有创新精神，但它避免直接竞争，而是模仿领导者许多行之有效的策略。这种公司往往在以后发展成为挑战者。

有一种特殊的追随方法，具有很大的寄生性，而且在国际市场上有日益流行的趋势。这些公司制造世界名牌产品的仿制品，即冒牌货。远东市场上销售的许多苹果牌个人电脑并非是苹果公司生产的。香港市场上销售的劳力士手表25美元一只，与7000美元一只真劳力士手表令人莫辨真伪。有时候，仿制者使用读音相似的名字，对产品的特征稍加变动。不论是何种情况，厂牌领导者都面临严重的威胁，必须设法制定对策，或者击败这些“追随者”。

第四节　市场拾遗补缺者策略

几乎每个行业都有一些小公司专门在市场的某些部分经营，避免与大公司冲突。这些小公司占据小生境市场，它们专营大公司可能忽略或不屑一顾的业务，为市场提供有效的服务。小生境市场不仅使小型公司为之产生兴趣，而对于某些大公司内部较小的业务部门也是这样。这些公司努力开发一个或若干个没有风险又有利可图的小生境市场。理想的小生境市场应具备以下特征：

1. 这个小生境市场有相当的规模和购买力而足以盈利；

2. 这个小生境市场有发展潜力；

3. 强大的竞争者对这个小生境市场没有兴趣；

4. 公司具备有效地为这个小生境市场服务所必需的能力和资源；

5. 公司已在顾客中建立良好的信誉，能藉此抵御强大竞争者的攻击。

成为拾遗补缺者的关键因素是专业化。公司必须在市场、顾客、产品或营销组合系列方面实现专业化。市场拾遗补缺者可在以下几个方面发挥专家作用：

(1)最终用户专家。公司可专门为某一类型的最终使用的客户服务。例如，法律事务所可以专门为刑法、民法或者工商法等市场服务。

(2)垂直层次专家。公司可专门为生产与配销循环周期的某些垂直的层次经营业务。例如，铜制品公司可集中生产铜材、铜部件或铜制品。

(3)顾客规模专家。公司可集中力量分别向小、中、大规模顾客销售。许多拾遗补缺者专门为大公司忽略的小规模顾客服务。

(4)特殊顾客专家。公司可专门向一个或若干个大客户销售产品。许多公司向西尔斯公司或通用汽车公司这样的独家公司销售其全部产品。

(5)地理市场专家。公司只向某个地点、地区或世界上某个区域销售产品。

(6)产品或产品线专家。这种公司只制造一个产品线的产品或者一种产品。实验室设备行业的公司只生产显微镜，甚或只生产显微镜的镜片。

(7)产品特点专家。这种公司只生产某种产品或者有某种特点的产品。例如，瑞克出租汽车公司(Rent－a－Wreck)是加利福尼亚的一家出租车代理商，只出租敞篷汽车。

(8)加工专家。这种公司只生产顾客订购的特制产品。

(9)质量与价格专家。这种公司在市场的底部或顶部经营。例如休利特—柏卡德公司专门在高质量、高价格的微型电脑市场上经营。

(10)服务专家。这种公司提供一种或几种其他公司所没有的服务。例如，一家银行可以接受客户用电话申请贷款，并将现金交给客户。

（11）销售渠道专家。这种公司只有一种销售渠道服务。例如，有一家软饮料公司决定只向汽车加油站供应一种大容器装的软饮料。

电脑公司就是属于最近转变的小生境市场的营销中“最终用户”这一类，但是它称之为“垂直营销”。多年来，电脑公司向许多市场横向销售普通硬件和软件系统，价格战愈演愈烈。一些小公司开始通过垂直部分专营——法律事务所、医疗机构、银行等。它们研究目标群体对硬件和软件的特殊需求，设计比普通产品更有竞争力的、附加值高的产品。它们训练销售认员，使他们理解特殊的垂直市场并为之服务。电脑公司也和独立的增值高的转卖者一起合作，这些转卖者为个别客户或细分市场定购电脑硬件和软件，在此过程中获得酬金。

第六篇　消费者市场购买行为分析

第　六　篇

第一章　研究消费者行为的步骤

市场营销的理论和实践都告诉我们，消费者的需求及其大，是企业制定市场营销战略的出发点。因此，对于企业来说，研究并认识消费者行为的特点以及影响消费者行为的各种因素，是十分必要的。

由于受消费者的个体心理因素以及各种社会、经济、文化等许多因素的影响，不同类型消费者的需求及行为也是各不相同的，并且处于不断的变化之中。因此，要充分认识消费者的行为规律是相当困难的。另一方面，由于受到一些研究手段和研究条件的局限，这种研究的准确性和有效性也还有待于进一步的提高。同时，为了获得比较可靠的研究结果，需要对消费者进行大量的调查，这样必然要花费大量的时间和大量的精力，这些都增添了研究消费者行为的困难性。尽管如此，但鉴于这种研究在提高企业经济效益方面的重要作用及巨大贡献，正越来越受到人们的广泛重视。那么，如何去研究消费者的行为呢？研究消费者行为的主要步骤如图6—1所示。

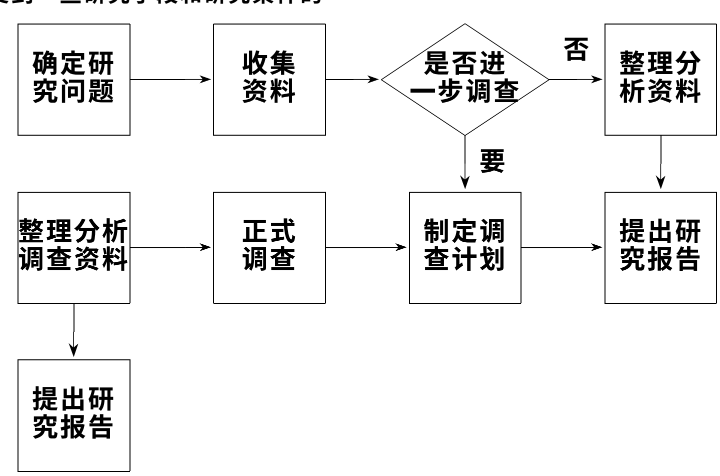


图6—1　研究消费者的主要步骤

第一节　确定研究问题

在研究消费者行为时，首先必须明确所需研究的具体问题，也就是说要明确研究目的。这第一步的工作十分重要，如果研究问题明确了，研究时便可做到心中有数，并能节约研究时间和费用，提高研究工作的效率。反之，如果对要研究的问题模糊不清，心中无数，则往往将事倍功半，甚至毫无意义。

第二节　收集已有资料

明确了所要研究的具体问题之后，研究工作可先从收集已有资料着手，这样可以节约很多时间和研究费用。因为，实际上许多问题，已有详细的统计资料，并非一定要直接向消费者进行调查。例如，要了解某个地区消费者的一般情况，如人口、平均收入、年龄分布、家庭结构情况等等，则可以从政府有关部门发表的统计资料中获取。

第三节　制定调查计划

很多问题，没有现成的资料可查，需要研究者直接向消费者进行调查，这样，就需要在调查之前，先制订出一个既能满足研究需要、又切实可行的调查计划，以便下一步正式开始调查。调查计划主要是根

据研究的问题和要求确定具体的调查方法和进行抽样设计。在制定调查计划时，还要结合企业自身的具体情况和企业外部的客观环境。由于研究消费者行为所需进行的调查，在大多数情况下都是采用抽样调查，因此，在正式调查之前，还需要确定样本的大小和抽样方式，按照一定的要求来确定调查对象。

第四节　正式调查

调查计划制定以后，下一步工作就是按计划向消费者进行正式调查。这一步骤的关键在于调查人员的责任心、工作能力及工作经验。因此，有必要对调查人员进行适当的培训，使之能顺利完成调查任务，实现调查目标。另外，在调查过程中，还应尽量取得调查对象的合作。研究消费者行为中所出现的错误，既可能是由于研究人员的各种原因所致，也可能来自于调查对象。

第五节　整理、分析调查资料

对消费者进行调查的过程中所收集到的各种资料和数据，还必须经过科学的整理和客观的实事求是的分析。首先要对资料及数据的来源及其可靠程度进行必要的审核，然后按照要求对资料进行筛选和分类，并尽可能绘制成各种表格或图表，一目了然，最后要进行数据处理，对各类资料进行统计分析。如果，数据和资料的处理发生错误，不但前功尽弃，而且还会得出错误的调查结果，将研究工作引入歧途，使企业蒙受损失。如果条件许可，应尽量采用电子计算机来处理数据，既可减少或避免各种差错，又可以提高数据处理的效率。

第六节　提出研究报告

消费者行为研究的最后一个步骤，是编写一份书面的研究报告，交有关部门或最高管理人员，作为企业经营决策的一部分重要依据。

研究报告的主要内容有：(1)研究目的：阐明该项研究的主要目的以及各种研究假设。(2)研究方法：调查所采取的主要方法以及抽样设计方法及样本的选取等。(3)资料分析：各种统计图表及数据处理过程。(4)研究结果：简要说明研究过程中的发现及最后的研究结论。(5)行动建议：从研究结果出发，对企业各项有关的经营活动提出建议。(6)附录：凡是未列入研究报告正文的各项有关资料，如一些附表、统计公式、技术性的说明、测量方法的详细说明以及需要注解或另外说明的其他问题等等。

第二章　消费者行为学的研究原则

消费者行为学的研究应该遵循以下原则：

一、客观性原则

实事求是，按照事物本来面目反映事物，这是认识事物的客观性原则。任何事物的发生、发展和变化，都有自身的客观规律。消费者行为学所研究的行为现象也是如此，要根据具体事实进行研究。例如：各国的经商方式、文化准则和价值观念都不同，从而，当地的消费者也具有不同的消费行为，而只有客观地研究这些异同点，适应当地的文化准则、价值观以及消费行为，才能在经营上或研究上取得成效。

二、发展性原则

同任何事物的发展变化一样，消费者的行为不是一成不变的，因此，在研究中既要看到行为现象的现实性特征，也要看到它的发展与变化前景。例如，过去10年中，美国就业妇女大为增加，这种情况决定了采购时间大大减少。为了便于辨认商品和牌号，突出的、醒目的商标愈来愈发挥作用，因此厂商对商标就愈加重视。又如，在60年代和70年代初，日本的消费模式反映出数量重于质量。今天，情况发生变化，大多数消费者已能获得所需的产品，因而，消费倾向改变了，特别强调质量以及产品的设计、式样和特色了。这说明研究消费者行为必须以动态观点来看待，以发展眼光来考察。

三、系统性原则

消费者的行为是一个多层次、多因素、复杂的系统，受到消费者内在心理因素和外部环境的作用，因此，在研究中要从各个因素相互联系和相互作用中去认识整体。例如：要研究一个教授家庭和一个工人家庭的消费行为，就必须从经济因素、社会因素和心理因素来进行整体分析，从而看出两种不同家庭的消费行为也随之互异的。

第三章　研究消费者行为的方法与技术

研究消费者行为可以采取许多不同方法，有的方法是对一小部分消费者进行深入的考察，有的则是对较多的消费者进行一般研究；有的方法可以直接得到考察结果，有的则需要以间接手法对行为进行研究才能得出结果；有的方法提供了对消费者行为的一般认识，有的则是为了预测消费者将来的行为，因而在调查设计上也有所不同。下面，我们简单介绍几种方法。

第一节　心理描述法

心理描述法是一种扩展了消费者个性变量测量（包括测量有关的行为概念）以鉴别消费者在心理和社会文化特点这个广泛范围内差异的一种有效技术。其特点是：(1)内在测量。它所测量的相对而言是模糊的和难以捉摸的变量，诸如兴趣、态度、生活方式和特点等。(2)定量测量。它虽然和动机研究在为市场经营者提供全面而丰富的概貌之点有相同之处，但它所要研究的消费者特点是定量而不是定性的测量。它需要自我操作的问卷或“调查表”。涉及到回答者的需要、知觉、态度、信念、价值、兴趣、活动、鉴赏等方面。心理描述法是对动机研究和纸笔法个性测验两种特点的综合。

心理描述的变量常常指的是 AIO 变量，因为大多数研究者着重于对活动(Activities)、兴趣(Interests)和观点(Opinions)的测量。这里活动指的是消费者(或他的家庭)如何打发时间；兴趣指的是消费者(或他的家庭)的偏好和优先考虑的事情；观点指的是消费者对各种各样的事件或东西是如何感知的。表 6—1 列出了心理描述分析的一般因素。在回答 AIO 调查时，要求消费者对各种陈述的“同意”、“中立”或“不同意”进行程度判定。这种方法在市场策略中对细分市场、产品的定位和重新定位以及发展特殊的推销运动有着特定作用。

表 6—1　AIO 研究概括了各种各样的变量

活动	兴趣	观点
工作	家族	对自己的看法
嗜好	家	社会问题
社会事务	职业	政治
假期	社区	商业
娱乐	消遣	经济
俱乐部成员关系	时尚	教育
社区	食物	产品
购物	通讯媒介	未来
体育运动	成就	文化

第二节　抽样调查

抽样调查也是一种揭示消费者内隐心理活动与行为规律的研究技术。它所搜集的资料是从有限的但被认为可以代表整体的“样本”中取得的。其原理是：(1)确定总体；(2)抽取子样；(3)调查取得数据信息；(4)利用调查信息，进行数据分析，然后推断总体。其程序见图6—2。有关抽样调查的分类及特点如表6—2所示。

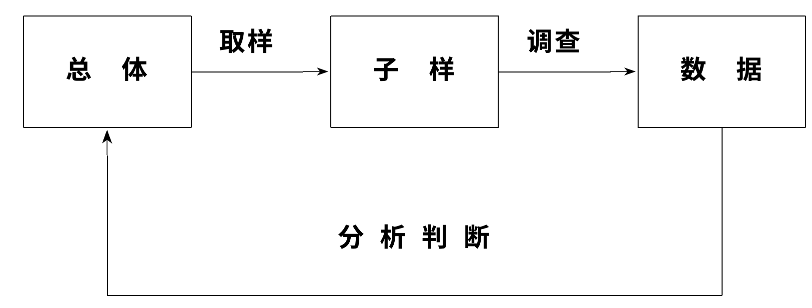


图6—2　抽样调查程序

表6—2　抽样调查的分类特点

序号	抽样方法	类　　型	特　　　点
1	单纯随机抽样	概率性抽样	只适用于定期做，可判断误差，费用较高，周期较长，不方便
2	分层随机抽样		
3	分群随机抽样		
4	系统抽样		
5	任意抽样	非概率性抽样	可以经常做，不能判断误差，费用低，周期短，方便
6	判断抽样		
7	配额抽样		

(一)单纯随机抽样。随机抽样是指每一个对象被抽到的，可能性是一样的。具体可运用乱数表或抽签法进行。乱数表，是用随机方法编制的表，使0～9十个数码有相等出现的机会。使用乱数表，可任意从表上的一个数字，从左向右数到需要抽取的数目。例如：了解上海某大学教工的家庭平均收入。其校教工人数为4728名，欲选出十名作样本，数中大于4782的不用。如取值为1818、792、4644、1716、(5809)、(7983)、(8619)、(6206)、(7650)、310，其中括号内的是超过4782的，故不用。再重抽，为1753、2455、688、1206、163，再取工号对应的教工作为样本。当无乱表时，可用抽签法选取样本。

(二)分层随机抽样。将样本按调查目标不同分成若干层次。如对某一地区居民的社会阶层进行抽样调查，可按年龄不同划分为老、中、青、少年、儿童五个层次。然后从每一层次中随机选出若干个为样本。

(三)分群随机抽样。将被调查区域分成若干群，群内有着广泛的差异性，而群与群之间具有相同的特性。如对某市居民的某种日用品需要量进行调查，则可将市划为区，区划为街道，街道划为里弄，然后用随机抽样的方法，抽取几个居民组进行普查。

(四)系统抽样。又称等距抽样法。按一定的分段间距从母体中抽取样本。它不属于随机抽样法。如母体有1万人，样本确定为200人，则样本间距为10000/200＝50人，则在0～50中任意确定一定数为6，则样本选为6、56、106、等直至选足200人。

(五)任意抽样。此法完全根据调查者的需要来确定。如调查新产品的销售潜力，只需在适当地点，选择若干商店，对商品与同类商品销售量情况进行比较即可。此法只适用于探索性调查和事先的预备调查。

(六)判断抽样。此法根据专家判断或调查者的主观判断而决定抽取样本。调查目的是希望通过典

型样本的研究,来了解母体的状态。

(七)配额抽样。此法按照一定标准规定一定区域和一定职业进行样本的分配,然后在规定的数额内,由调查人员主观抽取样本。如上海市根据有关方面统计,该市每年都有几十万对新婚夫妇举行婚礼。有关部门为了安排好结婚户所需的货源,在1982年分别对市区142户和郊县58户新婚户,通过配额抽样的办法进行调查。其结果如表6—3:

表6—3　新婚户配额抽样调查

地区＼数量＼项目	抽样户数	平均开支(元)	购五金交电商品	占结婚户费用比例(%)
市区	142	2700	725	27
郊县	58	2500	270	11
全市	200	2642	593	224

据此,按1982年城市、农村20万对结婚户推算,全年结婚户需要购买五金交电商品1.19亿元。市五金公司据此信息组织货源,对保证满足新婚青年对所需品的供应起了很大作用。

第三节　案例研究

案例研究(或称个案研究),常以某行为的抽样为基础分析研究消费者个人或消费者群体在一定时间内的许多特点。与抽样调查不同在于这种方法的研究者"不是自己去搜集资料,而是使用公开通用的资料"。

案例研究分为判断(分析)性研究和印证(叙述)性研究两类。前者一般是通过筛选大量实例,选出典型的案例加以分析研究,以说明和印证学科的某项原理,或对学科内容中的一些策略和方法的具体运用作出示范。这种方法在目前对于我们总结近年来消费经验建立有中国特色的社会主义消费者行为学体系有着指导意义。后者一般是通过叙述情况和提供数据而编成案例分析研究,从众多而又典型的消费现象中寻求判断性的方案与答案。这种方法对于我们探测现阶段消费者需求变化规律,引导消费者行为(为消费者提供消费经验和知识)有着显著的帮助。当然,在实际研究中,这两种研究是互相联系相互影响的。

第四节　跨文化研究

消费者都在一定文化背景下活动着,因此研究消费者行为还要进行跨文化研究。

跨文化研究是一种在多种文化中进行搜集资料并检验某种特殊发现的范围和普遍性的方法。这类研究有两个目的:第一,假如这种研究结果适用于多种文化,那么它在研究结果中可以有更大的普遍性。第二,跨文化研究更复杂的运用,是要研究在两个不同社会中有区别的变量,以向我们指出社会怎样不同。任何时候在不同的文化中都可以找到不同的结果,虽然我们还不知道"为什么",但是在特定环境的有限系列中,一国文化背景下的消费者同另一国文化背景下的消费者有着各式各样的不同消费特点。这种方法运用于跨国经营中是极为有效。

第五节　电子计算机与统计的方法

在作为消费者的人类行为研究中,仅仅靠纸笔统计的方法是不够的,要在这世界性"主题"的研究中获取、处理和储存有关消费者内外变量的数据和信息,势必要介入现代科学中一些相关研究技术,以促进和加速消费者行为的研究。其中电子计算机能使研究者处理和储存大量有关消费者活动的数据,并极大地提高各种统计的效率。这种智能模拟能使研究者迅速、准确地把握大量有关消费者的信息与动向,为经营者及时地提供各种决策依据。

第四章　购买行为模式分析

第一节　不同的购买行为分析模式

迄今为止，人类用于获得和生产消费品的时间几乎占去了200万年的大部分，而对于消费者行为的研究只是最近几十年的事。然而，在这短暂的几十年中，消费者行为引起的各方面的关注程度是始料不及的，不仅引起不同行业、不同国家和地区人们的瞩目，而且已成为多门类学科探讨的课题。不同的学科从不同的领域研究、探索、提出了各具特色的购买行为模式，这些模式对于企业市场营销活动中弄清特定的购买者行为及其与企业各项营销方针、方法和策略的关系，掌握规律性以诱发有利的购买行为有着重要的参考价值。下面分别介绍几个有代表性的模式。

建立购买行为理论的经济学家，是以马歇尔为代表的。这种理论认为购买者是"经济人"，"经济人"的行为是合理的、完全理智的，购买者购买决策的作出是建立在一大堆理性的、而且清醒的经济计算的基础上的。换句话说，购买者追求的是"最大边际效用"，他们会根据自己获得的市场商品信息，根据个人的愿望和有限的收入，购买那些能使自己得到最大效用（或满足）的物品。基于以上原则，此模式提供有用的假设：①价格越低，商品的销售量越大；②本品价格越低替代品越难销售；③某商品价格下降，其互补品销售看涨；④推销费用越高，销售量越大等。

用经济学模式分析购买行为，注重产品的价格和性能因素，强调的是消费者购买的经济动机对购买行为的影响，这无疑是重要的。但单纯的经济因素不能解释清楚消费者行为的发生及其变化，如购买者对产品商标和牌号的偏好。为什么一位顾客在面对几种价格相仿，质量、性能相近的同类产品时，只选择其中的某一种，经济学模式就难以回答。尽管如此，经济学模式仍然是我们探讨购买者行为"暗箱"的一个组成部分。

需求的驱策力模式是传统的心理学模式，即需求促使人们产生购买行动，而需求是由驱策力引起的。这种使人产生需求的驱策力又可以分为两种：原始驱策力与学习驱策力。原始驱策力是指人的生理方面的需求，是非理性因素的行为；学习驱策力是心理的需求，是理性因素的行为。而学习驱策力的生理基础是人们身体的各种器官——眼、耳、鼻、舌、身等，人们依靠它们来接触外界，从经验中学得理性知识。以巴甫洛夫为代表的心理学家认为人类的教育就是基于"条件反应"而来的，学习是一种联想过程，人们的许多行为被联想所制约，即人们在一定条件下，作出反应的行动。这一理论倡导者主张，通过各种各样的强化力量加强诱因——反应的关系，借助强大的驱策力来建立消费者的购买行为。

此模式被营销人员所接受，应用于企业实践活动，尤其是有关促销策略、广告策略的制定，收到较好的效果。但这种理论对人们对商品及促销活动的感受以及人际之间的影响在购买行为中的作用等等不能作出令人满意的答复。

社会心理模式的提出是社会学家和心理学家共同努力的结果。这一模式，在认为人类是社会的人，遵从共同的大众文化的标准及形式的基础上，提出了人们的行为更遵从于周围次文化以密切接触的群体的特定标准。即人们的需求和行为都要受到社会群体的压力和影响，以致于处于同一社会阶层的人们在商品需求、兴趣、爱好、购买方式、购买习惯上有着许多惊人的相似。营销人员所面临的主要任务是确定哪些人对哪些产品最具影响力，以使这些人在最大限度和范围内施展其影响。

尽管社会心理模式是心理学家与社会学家研究了社会对人类行为的影响及社会对个人感受影响后提出的，对营销人员的活动有重要的指导意义，但还有不够完美的一面。这主要因为，个人行为要受到社会的影响是肯定的，并且这种影响在个人许多行为上起作用，但不是全部。因为每个人的身体、心理和情绪结构不同，即使两个人受到同一社会影响，他们的行为仍然会有明显的不同。这种不同，是消费者个性差异造成的。尽管许多学者通过各种试验手段，试图找出作为购买者的个性类型和表现在商品牌号的

偏好之间的关系，但至今这种探究仍在努力之中。

以上几种模式代表了不同学科的研究者对人类的主要动机及购买行为的不同看法。由于产品的差异，不同的模式可能在某种特定的场合显得更重要一些。譬如，心理分析的模式可能对某些消费者吸烟的影响因素解释得很透彻；而经济学的分析模式可能在研究购买者买住房方面特别有用。对经营一些时尚商品来说，或许社会心理学的模式对营销人员显得更有帮助。但不可忽视常常有这种情形，即同一种产品的几种需要，可能几种分析方法都可以解释。至此，经常遇到的营销人员的疑问“哪一种模式对我的具体工作最有用”，该有答案了。各个模式在不同的产品营销活动中作用有所不同，但它们不是死板地固定在某些产品的消费行为上，作为企业营销人员应因时、因地、因产品而宜。营销人员对各种模式了解得越全面，理解得越透彻，他们对消费者行为的分析越科学，其营销效果也必然越显著。

第二节　神秘的暗箱

在当今市场上要从事有效的营销活动，搞清楚五个“W”一个“H”是必要的，即“什么”(what)、“谁”(who)、“哪里”(where)、“何时”(when)、“为何”(why)、“如何”(how)这六个方面是研究消费者行为的基本内容。现在分别叙述。

“什么”，即了解消费者知道什么、购买什么。如20吋彩电有哪些牌子，哪些厂家生产小型推土机等。通过了解、估评的结果使我们了解经常讲的企业产品的“知名度”。如某土产杂品店在夏季七折出售铜火锅这一行动消费者知道不知道。除此之外，还要了解“买什么”，要搞清产品的被接受性。如调查顾客买了什么牌号的电视机，买了什么香型的香皂等。通过了解，既可以清楚市场占有率和不同牌号的销售情况，也可以搞清楚消费者的爱好，以提供适合需要的商品和服务。

“谁”，即既要了解消费者是哪些人，又要弄清购买行动中的“购买角色”问题。消费者是谁，指的是企业的目标顾客是谁；购买角色，即研究不同的购买中不同人的位置和作用，严格地说，购买者有别于消费者，而购买者，通常指的是实际完成购买行动的人，他可能是产品的消费者，也可能不是，这在不同的商品购买行动中有很大差异，有些容易分辩。如女青年到化妆品柜台前买面霜，售货员从她挑选的商品及神色上可大致推断出此人既是商品的购买者，又是消费者。但在很多情形下，表现没有这么明显。如，一中年顾客到糕点柜台买了二斤普通蛋糕，单凭现场表现，很难断言这位“购买者”是不是同时也是消费者。有可能是自己吃，也很可能这位顾客是为自己的父母子女购买的。又如，到仪表商店购置仪器的人，可能是奉企业领导的指示或技术专家的要求来买某些仪器的。从以上各例可以看出，在许多商品的购买活动中，购买者、决策者与消费者是分离的。因此，要搞清楚在消费者的购买行动中，谁是决策者，谁是使用者，谁对决定购买有重大影响以及谁去把商品买回来。这样，企业在确定自己的目标市场时，才能掌握消费者心理，更有针对性地实施产品、价格渠道以及促销措施。

“哪里”，即了解消费者在哪里购买，在哪里使用。在哪里购买，即了解消费者在购买某类商品时的习惯。如，出售祛斑霜就要搞清楚购买此商品的顾客愿意在百货商店里购买还是更相信药店里出售的商品。企业底数清楚，可以据此研究商品及服务的适当的销售渠道和地点，在哪里使用，就是要了解消费者是在什么样的地理环境、气侯条件、甚至于什么场所，什么场合使用商品。根据消费者使用的地点、场所的特征，使企业提供的产品和服务更具适应性。

“什么时候”，即了解消费者在一年中的哪季，一季中的哪个月，一月中的哪个星期以及一个星期中的哪一天，一天中的什么时间实施哪类购买行动和需要什么样的商品或服务。例如，春暖花开之时，周六的下午食品店的配餐面包销量很大，人们在准备星期天外出郊游时的午餐。食品经营者要根据这一情况，除了适时地提供顾客喜欢的面包外，还可搞些其他适合这个季节、时间的食品，如配置肉食、水果、蔬菜的拼盘等等。搞清楚消费者什么时候消费哪类商品的服务，对于开发新产品，拓宽服务领域，增加服务项目有重要的意义。

“如何”，既包括了解消费者怎样购买、喜欢什么样的促销方式，又包括要搞清楚消费者对所购商品如何使用。企业清楚了这两个问题之后，不仅可以针对不同商品的用途突出商品的差异，还可以作出适当的促销决策。有的特定地区、特定阶层消费者更宜接受人员推销方式，企业便可适当减少对这个地区的广告攻势而组织人员销售，以适应这部分人对促销方式的要求。再如，经销调味品的企业就要搞清消费者买到酱油后怎样用，是做卤汁用于卤肉制品，还是用作凉拌蔬菜的调料。企业搞清楚以后，才能提供多品种的适宜的产品。

“为什么”，即了解和探索消费者行为的动机或影响其行为的因素。消费者为什么喜欢这个牌号的商品而不喜欢另外一个；为什么单买这种包装、规格的商品而拒绝接受其他种类等等。只有探明了原因与动机，企业才可以比较全面地了解消费者的需要。

以上六个方面，是企业时常遇到的要解决的题目。但这六个题目的难易程度大不相同。企业的营销人员通常可以通过大量的观察和了解，搞清楚前五个方面的问题。即出现在市场上的消费者要购买什么，谁来购买，在什么时间购买，在什么地方使用和购买，经常采用什么样的方式购买。但至此，还不能算作彻底地了解了消费者的行为，原因在于没有解决这第六个问题——为什么购买。前五个问题是消费者行为公开的一面，是消费者购买行为的外部显露部分（即外显现象），可以借助于观察、询问获得较明确答案，而这最后一方面问题——“为什么购买”，却是隐蔽的、错综复杂的和难以捉摸的。这种状况，对企业营销者来讲，就象面对着一种照像器材——暗箱一样，明明知道里面运转不停：购买的行为的发生或拒绝接受的行动都是这暗箱运转的结果，但从外面却看不到内部的活动。因此，对企业营销者来说是个谜，谜底就在这个神秘的暗箱之中。许多学者试图从不同的角度解开这个谜，企业营销人员更是跃跃欲试，设想在这个“暗箱”内建立一套机械性的理论模式，以解决企业最想知道的消费者“为什么购买”的问题，于是各种不同地解释“暗箱”这个消费者心理活动的模式被设计出来了。有关模式我们已经作了介绍并将在后两节有关内容中叙述，而这里需要明确的是，把消费者的购买心理视作一个充满问题的“暗箱”，在此基础上来研究种种已知的市场营销影响因素和消费者反应之间的关系，这本身便是在行为主义心理学研究成果的基础上建立的。

第三节　“市场营销刺激”引起“购买者行为反应”

随着对购买者行为研究的深入，企业营销人员开始认识到考察购买者对本企业所策划的市场营销策略、手段的反应，对于营销活动的成败至关重要。营销人员如果能比较清楚地了解各类购买者对不同形式的产品、服务、价格、促销方式的真实反应，就能够适当地诱发购买者的购买行为，使企业处于竞争中的优势。因此，作为营销人员需要在掌握有关购买者行为的基本理论的前提下，通过大量的调查研究，搞清楚企业各种营销活动与购买者反应之间的关系。

“暗箱”的提出，使我们有可能了解购买者行为心理过程的隐蔽性，这隐蔽的部分恰恰是市场研究人员最想知道、最应明了也最难观察的。尽管如此，营销专家及具体工作人员并没有束手无策，他们试图利用行为心理学家沃森的“刺激—反应”理论，从各种各样的“市场营销刺激”对购买者行为所产生的反应中，推断出“暗箱”中的部分内容，也就是购买行为产生的影响。

行为心理学的创始人沃森建立的“刺激—反应”原理，指出人类的复杂行为可以被分解为两部分：刺激、反应。人的行为是受到刺激的反应。刺激来自两方面：身体内部的刺激和体外环境的刺激，而反应总是随着刺激而呈现的。按照这一原理分析，从营销者角度出发，各个企业的许多市场营销活动都可以被视作对购买者行为的刺激，如产品、价格、销售地点和场所、各种促销方式等。所有这些，我们称之为“市场营销刺激”，是企业有意安排的对购买者的外部环境刺激。除此之外，购买者还时时受到其他方面的外部刺激，如经济的、技术的、政治的和文化的刺激等等。所有这些刺激，进入了购买者的“暗箱”后，经过了一系列的心理活动，产生了人们看得到的购买者反应：购买还是拒绝接受，或是表现出需要更多的信息。如购买者一旦已决定购买，其反应便通过其购买决策过程表现在购买者的购买选择上，包括产品的选择、厂牌选择、购物商店选择、购买时间选择和购买数量选择。这一关系，可用图 6—3 表示。

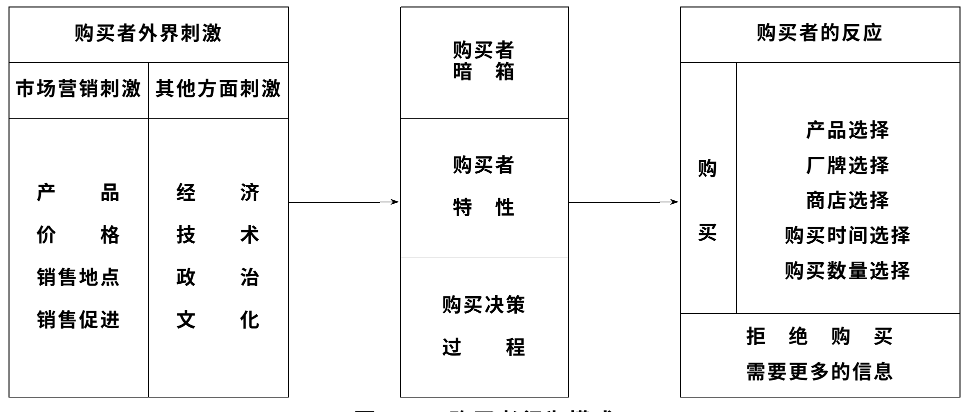


图6—3 购买者行为模式

图 6—3 说明，尽管购买者的心理是复杂的，难以捉摸的，但这种种神秘的、不易被窥见的心理活动可以被反应出来而使人们认识，营销人员可以从影响购买者行为的诸多因素中找出普遍性的方面，而由此进一步探究购买者行为的形成过程，并在能够预料购买者的反应的情形下，自如地运用“市场营销刺激”。

第四节 经济因素对消费者行为的影响

经济因素过去是、今后仍将是制约消费行为的一个基本因素。在现实生活中，多数消费者在购买满足日常基本消费需要的商品时是理智的，即：他们遵循的是“最大边际效用”的原则。就是说，他们会根据自己有限收入，根据所获得的市场信息，去购买对自己最有价值的东西。

受经济收入有限性的影响：绝大多数消费者对商品价格反应敏感，对商品的性能、质量较为重视，(包括商品使用是否方便、耐用、使用效率、服务可靠性等)。西方经济学家通过大量研究认为：消费需求与商品价格紧密相关，当收入水平不变时，价格上涨，需求量下降；而价格下跌时，需求量相应提高。西方国家把这种商品价格与需求量之间相反的关系通称为：“需求定律”。现实中“物美、价廉”，一直是多数消费者购买商品的理想选择标准。作为一个消费者，他的收入总是有限的，面对众多的商品，消费欲望与实际收入的矛盾，使得人们每一次购买都很慎重。即：在不超出支付能力的限度内，选择一个质量较为理想的商品。

从经济角度分析消费者购买行为，“边际效用递减规律”也是一个十分重要的消费现象，例如：对于一个缺少衬衣的人来说，第一件衬衣无疑最有价值；有了三、五件衬衣，则需求就不再迫切；当有足够的衬衣之后，一般人们不会再去购买，因为人们还要用有限的收入去购买其他需要的商品。

需要特别注意的是：随着商品经济的发达，人们经济收入的不断增长，消费需求变得纷繁复杂，尤其心理需要在消费需求中变得越来越重要，这就使经济因素对消费者购买行为的支配作用相对减小，而社会，心理因素日益成为制约消费行为的重要方面。

第五章　相关群体对消费者行为的影响

消费者生活中必然要与外界接触，与周围的人发生各种关系。因此，消费者的购买动机和购买行为，除了取决于消费者的个性、学习、态度等个人因素之外，还要受其周围的人们不同程度的影响。我们把与消费者行为有关系的或对消费者行为有影响的各种集体或组织称为相关群体。

相关群体可以分为所属群体和参照群体两大类。

第一节　所属群体

所谓所属群体，即指消费者本人参加在内的各种集体或组织，例如家庭、学校、工作单位以及有消费者本人加入的其他各种社会团体等等。所属群体既可以是某种正式组织或正式团体，也可以是非正式组织或团体，包括消费者在内的各种人的集合，如亲戚、朋友、同事、同学、邻居等，他们彼此之间有着一定的交往和接触。

因此，所属群体的构成，大致出自这么两种情形：一种是由具有共同的或者相似的信念、价值观的人们志同道合结合在一起形成的，另一种则是由于各种社会原因或需求（如工作、学习、爱情等）而形成的集体。前者是个人的自愿组合，而后者则往往不能由个人自由选择。

每个人都同时从属于多个群体，有的群体结构紧密，成员之间彼此的接触和交往比较频繁；有的群体则结构松散，成员之间接触与交往很少。对每个人说来，其所属群体的构成也会经常发生变化，比如工作单位的变动、搬迁或者结交了一批新朋友等。各种不同的所属群体，对消费者行为的影响程度和影响方式也不尽相同。

家庭是一个最基本最重要的所属群体，它对消费者行为会产生直接的和长远的影响。家庭本身就是一个消费单位，家庭成员在许多方面有着共同的需求和共同的物质利益。消费者购买一台彩色电视机，不光是为了满足他本人收看电视节目的需求，而且是为了满足家庭其他成员的这种需求。因此，家庭其他成员的需求及偏好等，对消费者的购买行为会有很大的影响。家庭作为一个所属群体之所以特别重要，还因为家庭成员之间的关系是人与人最密切的关系，家庭对于一个人的信仰和价值观念，对于一个人个性的形成，都有着极其深刻的影响。一个人在孩提时代从家庭中学习到的各种价值观念和行为标准，常常会在人的脑海中烙下不可磨灭的印象，并且对他日后的行为产生长远的、持久的影响。

学校也是一个重要的所属群体。学生阶段是人生中的一个重要阶段，一个人在学校中所接受的系统的教育，对他信念、价值观及其个性的形成有着重要的作用。青少年时期又是思想最活跃，最容易接受外界影响的时期，对于一个17、18岁的女学生来说，她的同学对她穿着打扮的评价，比起她父母的意见也许显得更加重要，因此，她在选择衣服或裙子的式样或颜色时，常常更愿意倾听她周围同学的意见，也更重视同学们的反应。

一个人成年以后，参加了工作，开始有了收入。在这以后的很长一段岁月里，工作单位作为一个十分重要的所属群体，对他的消费行为起着重大的影响。这不仅由于同事之间由于工作关系而有着许多的接触和交往，还因为共同的工作目标和工作环境，使他们在消费需求、消费观念和消费模式等方面有着许多相似之处。同时，这个阶段又是消费者购买欲望最盛、购买能力最强、购买行为最多的一个时期，也是消费者最注意自身的社会形象的时期，因此，单位中领导及同事们的反应和意见，将对消费者的行为产生许多直接的和间接的影响。例如某个部门因为经常与外宾打交道，因此工作人员都十分注重穿着，一个个西装革履。而某个小学，因为校长思想比较古板，因而这个学校的许多女教师，到学校上班时都不敢穿稍微花俏一些的衣裙。

除了上面所述的各种群体之外，形形式式的社会团体或组织，如学会、协会等以及由消费者个人意愿或其他原因形成的各种集体，对消费者的行为也会发生各种各样程度不同的影响。所属群体对消费者行为的影响，主要来自以下几个方面：

1.所属群体成员相互之间的接触与交往。由于各种社会原因和个人因素,所属群体的成员之间,将发生不同程度的各种接触与交往,比如会面、聚会、书信等。与此同时,也就互相有意无意地对他人的行为施加影响。比如某人想买一架14英寸彩色电视机,他的朋友却劝他不如再添些钱买一架18英寸彩电,又气派,看起来又舒服。又如某女青年和她的女友一起去百货商店,看中了某种牌号的护肤品,掏出钱想买时,却被她的女友劝住了,告诉她这种护肤品她曾经用过,香味太浓,护肤效果也不怎么样,并给她介绍了几个新品种护肤品,还告诉她在市内哪家商店有售。

年轻的消费者由于思想活跃,情绪不稳定,模仿性强,兴趣容易转移,因而特别容易受他人的影响。有的年轻人看到邻居集邮,她也跟着集邮,看到同学买了一条新裙子,她也会去买一条。

消费者行为受群体影响的程度,取决于消费者的个性等个体因素以及其周围的环境因素,但就群体因素来看,受影响的程度与所属群体结构的紧密程度有关,也就是说,与所属群体成员之间接触和交往的频率与深度有关,成员之间接触愈多、交往愈深、其相互影响的程度也就愈甚。

2.群体观念对个人施加的压力和影响。对事物具有共同信念或相似的价值观的人会集合在一个所属群体之中,如各种社会团体、协会,乃至牌友、棋友,他们或者订有某些必须共同遵守的章程,或者受某些不成文的规定或习惯约束。另一方面,某些客观形成的群体对事物也会持有某种基本的信念和价值观。但无论哪种情形,群体所奉行的基本信念和价值观,以及由此而确立的某些行为准则,都会对其所属成员或多或少地产生一种无形的压力和影响,迫使其成员遵守这些准则。显然,群体对其成员所施加的这种压力和影响,在大多数情况下是非强制性的。然而,如果当成员违背或者不遵从这些由共同信念或价值观所形成的行为标准时,则将会感受到各种不同程度的压力。当然,这种压力,主要是指心理上的,如内心感到不安等。例如,有一群退休老人,每天上午都在公园里练拳打牌,中午,就彼此轮流作东,一起到附近的饭馆共进午餐。唯独其中一人,每天打完拳和打完牌后,便独自一人回家用饭。渐渐地他总觉得与众人不够融洽似的。几个月之后,他也开始与众人一起去饭馆用午餐,当然,也得作东会钞,而且,轮到他作东时,饭菜标准也一定与别人相仿,决不好意思低于别人。再如,有位妇女,平时十分注意自己的仪容和穿着,但对丈夫和孩子的生活却不够关心,家里伙食搞得很糟,儿子也常常穿得很脏。这位妇女的行为,就会被人们认为没有尽到作为妻子和母亲应尽的责任。人们的议论,邻居们在背后的指指点点,说东道西,这就会使她感到精神上受到压力。

由于群体是社会的缩小,群体观念在某种意义上就是社会观念的反映,因此,随着时代的发展和社会的变革,群体所持有的价值观念也是不断变化、不断发展的。群体观念对消费者行为的影响程度也是因人、因地、因时而异的。

3.消费者在所属群体中所扮演的角色。角色这个名词,在社会心理学中,是指某人在社会上处于某种地位的权利和义务。因此,我们说,所谓消费者扮演的角色,即是指消费者在其所属的群体中所处的地位、职责及其能被公众接受的行动范围。例如,母亲这个角色就意味着某位妇女在家庭这个所属群体中的地位、职责及其被公众接受的符合母亲身份的各种行为。因此,角色行为实际上就是角色个体与其所属群体之间复杂的相互作用所造成的某种特定行为。

在现代社会中,由于个人往往同时从属于多个群体,因此,大多数消费者都扮演着多种不同的角色,并且随着情况的不同,从一种角色转换到另一种角色。例如某人在一家公司里任经理,在公司里,他扮演着经理的角色,回到家里,他又是丈夫和父亲,当他外出旅游时,他又充当一名旅游者的角色。这些不同的角色,使他产生多种不同的购买行为。作为经理,因为经常要与外商洽谈生意,他就要为自己购置一套较为体面的服装。下班以后,作为丈夫和父亲,他又要为家庭采购一些生活用品或者为孩子买些玩具和学习用品之类,外出旅游时,他又会像其他旅游者一样,选购一些旅游物品或纪念品等。

分析消费者在所属群体中所担任的角色,对于我们研究消费者的行为有很大的帮助。正如我们在上一章中所讨论过的那样,分析家庭成员所扮演的不同角色,可以帮助我们进一步了解家庭成员在各种购买行为中的特点及其作用。像食品、衣服以及其他一些家庭用品,主要由妻子决定购买,而家具、彩电、电冰箱等大宗耐用消费品则往往由丈夫妻子共同决策,但妻子通常主要决定是否购买,而丈夫则往往在购买什么型号或什么牌子的产品上发挥较大的影响。

消费者时常扮演着多种不同的角色,这就使得消费者的购买行为变得更加复杂。市场营销部门不

仅需要分析他们的顾客担负着哪些角色，而且必须善于鉴定顾客在什么时候担任哪一种角色。在同一个时候，一个女学生可能既购买一条漂亮的裙子，以便参加同学的生日晚会，又购买一条运动裤，参加学校排球队的训练。另一方面，即使消费者在购买同一种物品时，也可能会从不同的角色出发来考虑问题，例如某人在举办家庭宴会招待客人时，他就会买几瓶价格较贵的高档酒，但他平时自己在家独斟时，他就只买普通档次的一般酒了。

第二节 参照群体

参照群体是指个人确定自己的判断，信念和行为时用作参考的那类群体。从研究消费者行为的角度来看，比较有实际意义的是指更高层的社会阶层或具有消费者所向往的生活方式的各类群体。

由于经济收入的差异以及个人生命周期阶段（年龄、婚否、有无子女等）的不同，就消费水平而言，不论什么社会、客观上都存在着一系列不同的阶层。各个阶层的成员，其生活方式和购买行为也表现出很大的不同。然而，消费者的行为，不仅受他所属阶层的影响和制约，同时又具有向往更高阶层生活方式的倾向，作为参照群体，更高阶层的生活方式也对消费者的行为施加种种程度不同的影响。例如美国社会中一个处于中上阶层的律师家庭，（其年收入约为3—5万美元）本来可以过着一种舒适而轻松的生活，有住房，有汽车，穿着体面，家庭用具很丰富，子女受到良好教育，还可以有一笔相当数目的存款。但是，这位年轻的律师并不满足他这个阶层的生活，而是向往进入上等阶层的生活圈子，他倾其收入布置豪华的住宅，住在有声望的邻居附近，加入一些费用庞大的国家俱乐部，送其子女进入收费昂贵的私立学校等。这样，他本可以轻松安稳生活的日子便消失了，取而代之的是在接近上等阶层的更为高级的生活方式中苦苦挣扎和不懈努力。由于受上层社会的影响，他的行为也发生了很大的变化。由此我们可以看出，社会阶层作为一个参照群体强烈地影响着消费者的行为。

参照群体对消费者购买行为的影响，主要表现在这么两个方面：一是对购买商品的影响，即对决定消费者是否购买某种商品产生影响。例如，消费者是否购买摩托车、钢琴等商品，明显地具有受参照群体影响的趋向。二是对挑选商标的影响，在这个方面，比较典型的例子是香烟、服装、化妆品等。对于某些商品，参照群体在这两个方面的影响都比较大，对于另外一些商品，参照群体可能在一个方面的影响较强，而在另一个方面的影响较弱，也有一些商品，参照群体对这两个方面的影响都比较弱。

参照群体对于购买商品及挑选商标的影响，还与当时社会的消费水平有关。在70年代初，消费者购买黑白电视机受参照群体的影响较大，而现在，购买摩托车、录像机则明显受参照群体的影响。当前我国一般消费者的购买活动中，受参照群体影响比较典型的例子如表6—4所示。

表6—4 对商品的影响

		较强	较弱
对商标的影响	较强	服装 咖啡 家用电器 高级化妆品	香烟 自行车 酒 手表
	较弱	摩托车 组合家具 录像机 沙发 钢琴 地毯	白糖 洗衣粉 牙膏

第六章　影响消费者行为的心理因素

第一节　需求的概念

需求也可以叫需要。心理学认为，它是个体缺乏某种东西时产生的一种主观状态，是客观需要的反映。这些客观需要既包括人体内的生理需求，也包括外部的、社会的需求。例如，人体内缺乏营养时，血液中的血糖成份降低，这也是一种客观的需求。血糖降低会使下丘脑激活，经过神经传至大脑，这样人就产生了进食的需要。同样，社会的需求也必须为个人所接受，才能转化为个人的需要。

但是，需求作为客观的反映并不是一个消极的、被动的过程，而是在人与客观环境相互作用的过程中，在积极的活动中产生的。

人的心理需求是多种多样的，按照其起源，可以分为天然性需求和社会性需求。天然性需求是一个人生而具有的，它反映了人对延续和发展自己生命所必需的客观条件的要求。社会需求是在天然性需求的基础上形成的，如对知识的需要、文艺的需要、道德的需要及实现理想的需要等等。这些需要是在维持人们的社会生活，进行社会生产和社会交际过程中形成的。在不同的国度、不同的民族及不同的历史条件下，人们的社会需求是不一样的。

此外，按照人们需求对象的不同，还可以把需求划分为物质需求和精神需求等。

第二节　心理需求的层次

在现代营销学中，人们习惯运用马斯洛的理论分析心理需求的层次。美国心理学家马斯洛在1943年提出了“需求层次论”，这一理论近半个世纪以来流行很广，是分析人们心理需求的主要理论。这种理论把人类多种多样的需求归纳为五大类，并按照它们先后次序分为五个等级。

一、生理需求

这是人类最原始的基本需求，包括饥、渴、性和其他生理机能的需要。这些需求如不能得到满足，人类的生存就成了问题。因此，生理需求是推动人类行动的最强大动力。马斯洛说：“无疑，在一切需要中，生理需要是最优先的，这意味着，在某种极端的情况下，即一个人生活上的一切东西都没有的情况下，很可能主要的动机就是生理的需要，而不是别的，一个缺乏食物、安全、爱和尊重的人，很可能对食物的渴望比别的东西更强烈。”

二、安全需要

当一个人的生理需要得到满足之后，就想满足安全的需要。一般情况下，在一个和平的社会里，“健康的正常的幸运的成人，他的安全需要基本上是得到满足的。一个和平、安定、良好的社会，常常使得它的成员感到很安全，不会有野兽、极冷极热的温度、犯罪、袭击、专制等的威胁……。”但是，如果一个人生存在一个不安定的社会中，如果一个人不健康或不幸运，那么他的安全需求就会很强烈，他会要求有就业的保障，有年老或生病的保障等等。

此外，人们对安全的需要还表现为另一种情况，即“人们总喜欢选择那些熟悉而不是陌生的，已知的而不是陌生的事情。”

三、爱（社交）的需求

“假如生理和安全需要都很好满足了，就会产生爱、情感和归属的需要……”。显然，我们可以把马斯洛的观点理解成两个方面，一是爱的需要，即人都希望伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚，希望得到爱情，爱别人和被别人爱。另一方面为归属的需要，即人有一种归属感，希望归属于某一集团或群体，希望成为其中的一员并相互关心和照顾。

四、尊重的需求

“社会上所有的人（病态者除外）都希望自己有稳定的、牢固的地位，希望别人的高度评价，需要自尊、自重、或为他人所尊重。牢固的自尊心意味着建立在实际能力之上的成就和他人的尊重。这种需要

可分成两类:第一,在面临的环境中,希望有实力、有成就,能胜任和有信心,以及要求独立和自由;第二,要求有名誉或威望(可看成别人对自己的尊重)、赏识、关心、重视和高度评价。

自尊需要的满足使人有自信的感觉,觉得在这个世界上有价值、有实力、有能力、有用处。而这些需要一旦受挫,就会使人产生自卑感、软弱感、无能感,这些又会使人失去基本的信心,要不然就企求得到补偿或者趋向于精神病态。

五、自我实现的需求

自我实现即“是什么样的角色就应该干什么样的事”。音乐家必须演奏音乐,画家必须绘画,诗人必须写诗,这样才会使他们得到最大的满足。自我实现的需要即指实现个人的理想、抱负、发挥个人的能力于极限的需要。

自我实现的需求的产生,有赖于前面四种需求的满足,我们可以将这些需求都得到满足的人叫做基本满足的人。

第三节　心理需求理论在营销学中的意义

马斯洛认为,人们行为的推动力是没有得到满足的需求。当低级需要得到满足后,人们就开始追求更高一级的需求,当一种需求得到满足以后,它就失去对行为的刺激作用。

这种理论虽然可首先运用于对销售人员的管理上,但对我们更有意义的是它可以帮助我们分析消费者的购买行为。例如,根据购买者不同的需求层次,可以将市场分为若干市场,生产和出售不同品种的产品。在生产力水平很低的地方,大部分消费者为获得基本的生存条件而劳动,因此,他们的主要需求是基本的食物、衣着、住房和其他与生存有关的商品。在这种市场上,消费者对商品的选择不很复杂,因而需要的销售技术也比较简单。随着生产力的提高和生活条件的改善,消费者的需求会不断变化,市场也会越来越复杂。在一些发达的国家和地区,支配人们购买行为的心理需求往往占重要地位。这样,许多商品销售成败的关键,就取决于产品的象征性意义以及能不能满足消费者的心理需求。在这里,商品购用的心理因素显得十分突出,比如,当经济发展到一定水平时,人们闲暇时间增加,社交活动频繁,常以相互馈赠礼物进行社会活动,这就刺激了礼品行业的发展。对于这些高收入者来说,大路商品是不受欢迎的,名牌、高档、与众不同、能显示自己地位的商品才是他们喜欢的。美国一家制刀公司,发现有的名厨师喜欢高价、高质量的名牌菜刀,他们购买一种菜刀并不完全是为了切菜的需要,更重要的是为了炫耀自己——“名厨名刀”,于是这家公司将市场划分为一般消费者菜刀市场和名牌高档菜刀市场,在产品、价格、分销和广告宣传上都采用不同的策略,取得了很大成功。

第四节　消费者购买心理

消费者在购买活动中的心理倾向将影响其购买行为。一般来讲,购买心理有如下表现:

1. 求实心理

即注重商品的实际效用,使用方便及其使用耐久性。

2. 求新心理

即重视商品的款式和社会流行式样,讲求新颖、独特。

3. 求美心理

即讲究商品的造型、色彩、包装装璜,希望在消费商品的同时,达到美的享受。

4. 同步心理

由于社会风气、时代潮流、社会群体等社会因素的影响,消费者通常会产生迎合某种流行风气或群体的同步心理,这种购买心理最突出的表现在流行服装与耐用消费品的购买上。

5. 求名心理

消费者通常重视商品的商标与牌名,对名牌产品、优质产品有一种信任感和忠实感,乐于按著名商标去认购商品。

6. 选价心理

价格是大部分消费者购买商品时要注意的,有的人希望价廉物美,但有些人在购买馈赠礼品时,却购买价格较高的商品。求廉和求贵都属选价心理。

7. 便利心理

消费者购买商品都希望能获得方便、快捷的服务,迅速买到商品。同时,还要求商品携带方便,使用方便和维修方便。

8. 惠顾心理

具有这种心理的消费者,由于他们长期使用的习惯或对某个商店、某种产品产生特殊的好感,往往不加思索地、习惯地购买某个产地、某个商标的商

品,或长期地到某个值得信赖的商店去购买。甚至乐于充当义务宣传员,去树立某个商店或某种商品的良好形象,扩大它们的影响。

9. 偏好心理

某些消费者由于受习惯爱好、学识修养、职业特点、生活环境等因素的影响,会产生对某类特殊商品的稳定、持续的追求与偏爱。

10. 求奇心理

许多消费者对构造奇特,式样、装璜新颖或富有科学趣味、别开生面的商品,或是某些传统风味的食品,会自然产生一种好奇的感觉,希望能亲自试用,满足其求新求异的欲望。

11. 习俗心理

由于地理、气候、民族、宗教、信仰、历史、文化和传统观念的影响而产生的习俗心理,也影响消费者的购买行为。

12. 预期心理

消费者在进行现实购买时,不仅注意眼前的商品,还会对未来市场进行粗略的估计。消费者预计某种商品近期市场可能供不应求,就会发生加速购买,甚至抢购行为;当消费者预计某种商品近期市场将会供过于求,就会持币待购,采取观望态度。

上述这些消费者购买心理的表现在具体发生作用时,往往是非理性的因素多,随意性强,有时是几种心理兼而有之。在市场营销中,了解消费者的这些心理反映,对把握销售时机,提高推销艺术是有益的。

第五节　不同类型消费者的心理分析

一、儿童和少年消费者的心理

儿童与少年消费者包括从婴幼儿到少年期与青年初期的消费者,大约从人出生起至15岁左右。儿童与少年消费者在人口总数中的比重要占总人口的30—40%左右,从数量上看是一个庞大的消费群,而且从消费水平上看也不低于成人,尤其是那些独生子女,他们的消费一般要占家庭总收入的1/3左右。因此,研究与开发这个市场,满足这个市场上消费者的需求,不仅对企业是必要的,而且对少年儿童的健康成长也是有益的。

1. 儿童的消费心理特征

①从单纯生理需求逐步发展为社会性需求。在婴幼儿时期对商品的需求主要是生理性的,学龄前儿童对消费品的需要也主要是生理需要,随着年龄的增长,进入学龄期的儿童,就开始有一定的社会意识,开始产生与同伴攀比的心理,或好胜心理,进而要求父母购买质量好的漂亮的用品,如新颖书包、漂亮的衣服等。

②从模仿性需要逐步发展为带有独立性的消费需要。幼儿期儿童的模仿心理很明显,要求父母给他与别的小朋友相同的东西。随着年龄的增加,开始产生自己的独立需求,要求购买自己喜欢的商品,对商品选择有了一定的主见。

③从不稳定向稳定转化。儿童对商品的兴趣波动很大,一会儿喜欢这,一会儿喜欢那,或者别人喜欢就喜欢,别人不喜欢自己也不喜欢,易受外界影响,感情性强,容易冲动,见异思迁,但这个时期的消费心理对他们的影响深远,甚至终生难忘,对有些人甚至能影响到一生的购买行为。

2. 少年消费者心理特征

少年消费者主要是指小学与初中的消费者,这个年龄段是儿童向青年时期过度,其生理与心理发展变化都较大,他们的思维方式从形象思维开始转向逻辑思维。随着知识的增加与文化水平的提高,其判断推理能力也有所提高,其消费心理也随之改变。

①有成人感,爱与成人比。他们意识到自己已经长大,要求与成人有平等的义务和权利,不愿受父母约束,同时由于缺乏生活经验,他们常常又表现的很幼稚,在购买行为上常常失误,父母又往往把他们当作小孩子,因而在购买需求上常与父母发生矛盾。

②购买的倾向性趋于稳定。与儿童消费行为不同,由于他们的抽象思维的发展,想像更有现实性,在爱好与兴趣方面也趋于集中、稳定,因而其购买习惯也开始形成。

③购买行为从受家庭影响逐步转向受社会影响。与儿童消费者主要受家庭影响不同,少年消费者开始走出家庭,参加社会活动,受社会与集体的影响也逐渐增加,因此他们的消费需求与购买行为也受社会与集体的相当大影响。例如少年们已开始参与某种流行的趋势等。

④对商品的牌子、厂家、商标的偏爱开始确立,买名牌的心理开始明显表现。

二、青年消费者的心理特征

青年消费者是指从15岁至29岁左右的消费者,我国大约有近3亿人属这个层次,占总人口的1/4。这是一个容量很大的消费市场。由于青年人一

般已开始有了自由的购买能力，尤其是青年后期的消费者，随着就业与工资的增加，在家庭负担不重时，购买力还是很强的，而且在这个时期他们还有可能接受父母的支持，其购买潜力就更为可观。

青年人很少保守，善于接受新鲜事物，愿意购买新产品，因而他们对整个市场的需求变化起着不可忽视的作用。因此，许多人认为掌握了青年消费者市场就掌握了市场的一大半，是很有道理的。青年人的消费心理特点突出表现为以下几个方面：

1. 追求时尚，迎合潮流

青年人富于理想、勇于追求、思维敏捷，善于接受新鲜事物，在消费上即表现为追求时尚、爱好新颖、迎合潮流，希望自己的消费习惯跟上社会潮流和具有时代感。

2. 崇尚表现个性

随着年龄的增长，在青年后期，青年人已经形成了自己对自己、对社会、对人生的看法，有了自己的主见，一般不会再去追随潮流，而是希望保持自我、引导潮流、表现个性，这种心理在购买行为上即表现为他们只愿意购买能表现自己的商品。

3. 易于冲动

同少年比较青年要稳重多了，但同老年人比起来，在青年人的性格中仍具有强烈的冲动性，他们行动果断但有时不顾及后果，只要喜欢就一定要买，而且很快付诸行动。

4. 注重直观

青年人在购买活动中，特别注重直观感觉，对商品的外观、款式、色彩、装璜等格外注意，因此，以青年为消费对象的商品，在装璜与包装，商标与牌名的选择上都需精心设计、制作，特别注意直观效果，以引导与满足青年人的健康趣味与心理要求。

三、结婚及新家庭的消费者心理特征

结婚与建立新家庭的消费者，对于市场的需求，是整个消费品市场的重要组成部分。结婚与建立新的家庭是人生一件大事，这项开支占消费者购买支出的很大比例，是一个庞大的特殊市场。近年来，这项开支还有逐渐上升的趋势，据统计，结婚费用常常相当于一般家庭的10年开支（除食物外）。在这个市场上，消费者的心理呈现如下特点：

1. 求新求美

结婚象征着新生活的开始，是人生的一件大喜事，所以结婚用品首先要求新。在购买力允许的前提下，一切用品都重新购买，尽量用新的东西，而不愿用旧的。在心理上追求美观大方。

2. 追求美好的寓意

结婚是喜庆的事，又都希望得到美好的结局，所以结婚用品都要求寓意美好，体现社会对新结婚者的良好祝愿。例如“成双成对”、“和和美美”、“幸福如意”等寓意就很受欢迎，尤其是结婚的礼品、纪念品、装饰品、信物等都应有美好的寓意。

3. 求配套合理

因是建立新家庭，所以一切用品都要整体配套，以便适合新房与新生活的要求，根据新房的面积、层次、色彩等购买整套的系列商品，从家俱、家用电器到床上用品以及室内装饰用品、餐具等都要系统配套，以保持新家庭布置的协调性。

4. 求大方、讲排场

传统上人们都把结婚看成终身大事，所以要尽量办得排场、气派、称心如意，因此不大计较商品的价格。

四、女性消费者的心理特征

有资料显示，在消费者市场上，由女性顾客购买的家庭消费品占55%左右，由男性购买的占30%左右，由男女共同购买的占11%左右，由孩子购买的占4%左右。这个比例可能因地域不同而有所差别，但妇女是家庭消费品购买的主要承担者是不容置疑的。女性消费者的心理特征是：

1. 注重外观与情感

女性的购买行为与男性显著不同，她们比较强调并注意商品的外观，容易受感情作用的支配，而男性则一般比较注重效用、功能，受理性支配较多。女性消费者的感情容易受外界环境的影响，受直观感觉的诱惑，如动人的广告、美观的包装、明朗的橱窗陈设都能激起女性购买者的内在感情，产生购买的欲望。由于妇女在家庭中的重要地位，她们的购买责任感与联想力较强，在采购时不仅考虑到自己的需要，而且把丈夫、孩子、父母兄弟姐妹的需要也考虑在内，如果商品能满足女性在夫妻情感、母爱、孝敬老人等方面的要求，其销售的效果会是最佳的。

2. 注重实用，观察细致

女性消费者的性格多数比较细腻，对商品观察仔细，注意商品的细微优点，他们可以因此而忽略商品的基本价值。

3. 注意商品的方便性

我国妇女的职业化日益提高，职业妇女不仅要工作，还要照顾家务，休息和学习时间缺少，因此他

们对日用消费品与主副食品的方便性要求越来越迫切。

4. 自我意识强

女性在购买心理上自我意识比较强，爱憎分明，不管买与不买都喜欢评论，自己买也促使别人买，自己不满意也劝别人不要买。当今妇女在家庭中的地位日益提高，主导作用增强，因而在营销中应尊重她们的心理需求。

5. 生活情趣浓

女性消费者对家庭的责任感与女性的特有气质，相对于男性来说，生活情趣较浓，希望通过自己创造性的劳动，把家庭生活安排得更好，给全家带来愉悦，在可能的条件下把家庭布置的美观雅致，饮食方面也注重烹调技巧与花样更新，业余生活丰富多采也是她们的重要要求。

五、老年消费者的心理特征

老年消费者一般指 60 岁以上的老人。人口老龄化是当今社会人口发展的趋势，我国目前老龄消费者占人口的 9%左右，到本世纪末将会达到 11%，总数达到 1.3 亿。老年消费者不仅是整个消费者市场的主要组成部分，而且在心理、生理上都有较大的特殊需求，对这些需求的满足不仅有很大的经济价值，而且有重大的社会意义。

人从中年步入老年之后，首先从生理机能与生活习惯上有明显变化，如新陈代谢机能缓慢，消化能力减弱等等。同时老年人在心理上也必然产生一些变化，其主要表现是：

1. 习惯性强，趋于保守

老年人都有个共同的感受，即年轻时的记忆不易忘记，而中年时的记忆却容易淡忘，所以老年人仍习惯于购买以前已经习惯的东西，不会轻易改变习惯，包括对商品的牌子、厂家、商标的偏爱也不易改变。老年人多保守，对于新产品一般不易接受，或者接受缓慢，需待别人购买后确认达到满足时才会决定购买。

2. 理性强，注重实惠与保健

老年消费者与青年、女性消费者不同，一般表现为理性强，购买态度理智，讲求实用，讲究质量与方便生活。同时，老年人渴望长寿，乐意在保健方面投资。

3. 要求方便，易于购买

老年消费者由于体力较弱，希望在购买过程中得到更多的关怀与照顾，因而销售的方便性对他们的购买有决定意义，比如老年人弯腰不便，在商品陈列上最好把商品摆放在中上层货架，以便于老人看得清楚与选购方便。又如老年人不便长久站立，最好在商店中摆些椅子便于休息。商品包装及文字说明字要大、醒目，商品广告尽量选择鲜明的颜色，如黄、红等，避免用暗淡的颜色，说明要详细，物别是药品说明要明白、详细。

此外，人老了之后，会产生一些特殊的心理现象。例如，由于离开了工作岗位，无所事事，会带来孤独感，由于生活能力降低而产生依赖心理，还常常有繁琐、唠叨的毛病。这些老年人特有的心理现象，一方面造成家庭内部的矛盾，同时也会反映到他们的消费行为上。所以商品生产者和销售者也要针对这些心理状态，提供适当的物质产品与精神产品及优质服务，解脱他们心理上的苦恼与生活上的不便，商店的接待工作也需根据老年人的特点做到热情、周到、耐心。

第七章　影响消费者行为的社会及文化因素

第一节　文化与购买行为

一、文化的意义

在市场上，企业会经常面临一种潜在的力量，这种力量很难找到合理的解释，但它却渗透到人们的行为中去，强有力的去影响人们的所作所为，这种力量不仅旁观者无法理解，既便是当事者也可能毫无意识，这种力量就是文化。

文化是一个由集体共有的价值观念、传统和行为准则组成的系统，具有一定的独特性。文化是人类心灵的集体程序化，它使一个人类团体区别于另一个人类团体。在这种意义上，文化是一个由集体共有的价值观念组成的系统。

文化扎根于人类生活的基本方式之中，包括物质条件、自然环境、气候和人们的生活方式以及人类社会的历史经验，包括同其他国家和文化的相互作用。人们创造了文化，同时利用自己的文化来对付他们所处的环境，在同其他集团相互往来的过程中保持本集团的内聚性和一致性。构成文化的价值观念和信仰是长期发展起来的，世世代代传下来的，人们通常在成长的过程中，在家里、学校里、社会中，在自己的体验中不知不觉地获得和积累了文化。

二、亚文化群

我们可以把文化分为东方和西方，也可以将一个国家理解为一个文化集团，但在这些总的划分之下，我们还可以依据不同的标准划分得更细一些，即亚文化群。

由营销学的角度看，每个社会的文化又可以分为若干不同的亚文化群：

1. 民族亚文化群

这是根据民族来区分不同的文化，如我国有汉族、回族、满族、维吾尔族等等，美国有爱尔兰人、波兰人、日尔曼人、华人等等，不同的民族亚文化群，有着独特的风俗习惯和文化传统。

2. 宗教亚文化群

这是根据人们的宗教信仰来区分不同的文化，如一个国家往往同时存在天主教、佛教、基督教、伊斯兰教等。即便是同一个民族，因宗教信仰不同也有不同的文化倾向和戒律。

3. 种族亚文化群

这是根据种族区分不同的文化，如白种人、黄种人、黑种人等等。不同的种族也有各自不同的文化特点和生活习惯。

4. 地理亚文化群

地理位置不同，人们的文化也不同，如我国的西北、东北、华南等地，因地理环境不同，人们的生活方式和地方特色也大不相同。

三、文化与购买行为的关系

文化显然影响人们的购买方式与行为，任何人都在一定的社会文化环境中生活，他们认识事物的方式、行为准则和价值观念都因文化不同而不同。比如，有些西方人认为美的商品，东方人也许认为是丑的，这是因为他们的审美观不同；中国人认为手工制品很平常，发达国家的人则视为珍品；同样，不同宗教信仰的人的生活习惯也是很不相同的。

企业必须理解这些差异才能使自己的营销活动更有效，研究人类的文化差异，了解不同文化群的消费者的购买行为，会帮助我们确定准确的目标市场，制订符合文化习惯的生产和销售策略。这对于我们这样一个日益开放的国家来说尤为重要，企业要同世界交往，把自己的产品销往国外市场，就必须理解他们的文化，符合他们的价值标准。

第二节　社会阶层与购买行为

每一个人都会属于社会上的某一个阶层，他所处的阶层不同，生活方式、消费特征和价值观念都不相同，从而导致相异的购买行为。

确定社会阶层可以从不同的角度，但从营销的角度来看，职业、收入来源、财产、文化程度是要认真

考虑的，由我国目前情况看，可以把我国社会分为如下几个阶层：

一、特殊背景阶层

这个阶层主要指那些有特殊背景的人，这些背景包括权力和财富两种。这个阶层的人主要从其前辈那里继承了影响和财富，在社会上有显赫的家族背景，这些人的数量不大，对消费品的需求也有限，但其作为一个有声望的集团却对社会影响很大，尤其是对暴富阶层有直接影响。

二、暴富阶层

同特殊背景阶层不同，暴富阶层的人大多不是依靠先辈取得显赫地位，而是依靠自己的机遇、天份和才华在职业上或工商界获得巨大成功。这些人包括那些各类明星如歌星、影星、体育明星等，也包括那些形形色色的富翁。这个阶层的人一般都聚敛了巨额财富，收入很高，他们大多原本并无地位，因此，这些人对于能够象征其名声、地位和财富的商品很感兴趣，如豪华别墅、汽车以及一些名贵商品等。这个阶层的人往往是社会关注的焦点，是新潮流的引导者。

三、高级职员阶层

这个阶层包括政府、企事业单位的高职位职员、教授和科学家。这些人在自己的职业上颇有成就，收入要高出一般水平，而且十分稳定，他们喜爱高级的文化生活，在生活用品上，希望通过自己的消费来显示自己职业上的优越感，他们是高档服装、家俱和家用电器的主要市场。

四、一般职员阶层

这个阶层包括政府、企事业单位的一般职员，普通的教师及一般研究人员，这些人是社会的中坚，他们有固定的工作，稳定的收入，家庭生活丰富，是常规家庭饰品、中档商品和部分高档品的主要市场。

五、劳动者阶层

这个阶层主要是那些从事体力劳动，有固定职业，有一技之长的劳动者。他们一般文化程度不高，生活单调，收入一般，他们是中低档商品的主要市场。

六、贫困阶层

这个阶层包括那些没有固定工作，没有一技之长的失业者和半失业者，或者从事一些低层工作的人。他们收入低而不稳，文化水平低，文盲多，是廉价品的主要顾客。

企业研究社会阶层的购买行为，对细分市场具有特别的价值。它可以使企业的目标市场更有针对性，通过对各个阶层的调查，可以发现主要的市场机会，有针对性的从目标阶层的需求和爱好展开营销活动。

第八章　影响消费者行为的法律及政策因素

国家的法律与政策将规范每一个人和社会集团的行为，对消费者的购买行为同样有很大影响，这种影响可以通过一系列的法令、政策体现出来，概括地说有两种形式：

第一节　限　　制

任何一个国家，无论是计划体制的还是市场体制的，政府与国家都不可能说明消费者都究竟有哪些要求，不应该也不可能给消费者提供统一的消费模式。我国的历史上，国家曾经试图这么作，但结果是失败的，所以，国家不可能干预消费者应该怎么办，应该如何办。

但是，出于对国家及社会的考虑，国家却可以明确确定消费者不应该作什么，指出其消费的禁区，在这个禁区中，虽然消费者有欲望，有动机，但购买行为却是违法的，不允许的。国家可以依据法律设立消费的禁区，这个禁区因国家不同，因历史时期不同而可能有所不同，但在每一个国家都是存在的，有世界各国共有的禁区如毒品，也有各国独有的如武器等等。

社会的进步将使消费者的消费禁区越来越少，国家原则上应当为消费者提供尽可能大的消费与享受空间，不应当去干预人们的消费自由，但是，只要国家法令不允许，不管其合理与否，就都会成为消费的禁区，因而也成为企业营销的禁区。

对于这个禁区，企业应进行认真的分析，首先是要了解有哪些禁区，以便使自己的经营合法，其次是要研究禁区的合理性，不合理的事情不会长时期合法，因而，企业要随时作好进入禁区、占领市场的准备。

第二节　引　　导

国家和政府除了可以通过法令和政策限制人们的某些消费之外，还可以通过法律及行政手段对消费进行引导。在我国，这种引导过去大多是行政性的，效果很差，现在已经逐渐地使用经济与法律的手段，如税收、储蓄、产业倾斜政策等等，将人们的购买行为引向健康而符合国家长远发展的轨道。

国家对消费的引导是经常存在的，而且是随着经济形势的发展而经常变化的，它的引导有时可能效果不大，但在大多时候效果可能十分明显，能够影响人们的购买行为。因此，对于企业来说，有必要认真把握国家的有关政策并制订相应的营销策略。

对于国家的法律与政策对消费者购买行为的影响我们能够具体化的并不很多，但是，可以肯定的是，它同经济因素、心理因素、社会和文化因素一样是客观存在的。消费者正是在这些不可控制的环境因素以及企业可控因素如促销、产品、价格等因素的综合影响下才形成现实购买的。

第九章　个人因素对消费者行为的影响

购买者的购买决定也受其个人特征所影响，尤其是受购买者的年龄及生命周期阶段、职业、经济状况、生活方式、性格和自我观念的影响。

（一）年龄及生命周期阶段。人们在一生中会不断地改变其所购的产品和服务。以食物为例，他们在小时候吃婴儿食品，长大后吃大多数的食品，但在年老时只能吃规定的食品。人们对衣着、家俱、娱乐等的爱好也与年龄的大小密切相关。

消费也是由不同的家庭生命周期阶段所形成。如表6—6所示，家庭生命周期可区分为9个阶段，每个阶段各有其经济状况与爱好的典型产品。营销者常将目标市场定位在某一生命周期的群体上，并据以开发合适的产品和制定相应的营销计划。

有些最近的研究已找出不同的心理生命周期阶段。成年人在一生中常会经历到某些转变或转换。例如，林达·布朗可能过去是一个经理，现在却是在寻找一种新的职业，整天闷闷不乐，如此或许就刺激了她对电脑的兴趣。营销者应密切注意这种可能与这些成年人的转变引起的消费兴趣的变化。

（二）职业。个人的消费型态也受其职业的影响。一个蓝领工人会购买工作服、工作鞋、午餐盒饭和玩保龄球娱乐。公司总经理会购买昂贵的蓝色哔叽呢西装、航空旅游、乡村俱乐部会员和一艘大游艇。营销者都力图找出对其产品和服务最感兴趣的职业群体。公司甚至可专门生产某一职业群体所需要的产品。例如电脑公司可为厂牌经理、工程师、律师、医师等设计不同的电脑软件。

（三）经济状况。一个人的经济状况会大大地影响其对产品的选购。人们的经济状况包括其可花费的收入（收入水平、稳定性与时间型态）、储蓄与资产（包括流动资产的百分比）、借债能力和对花钱与储蓄的态度。生产经营那些对于收入反应敏感的产品的企业，应该经常注意消费者个人收入、储蓄及存款利率的变化趋势。如果经济迹象显示衰退将来临，营销者可对其产品采取重新设计、重新定位和重新定价的措施，使得它们仍然吸引目标顾客。

表6—6　家庭生命周期与购买行为一览表

家庭生命周期阶段	购买或行为模式
1. 单身阶段：年轻、且住家中的单身汉	几乎没有经济负担。潮流观念领袖、娱乐导向，购买：基本的厨房设备、基本的家俱、汽车、棋类比赛活动的设备、度假。
2. 新婚夫妇：年轻且没有小孩	经济状况较下阶段好，且有最高的购买率及平均最多的耐用品购买量，购买：汽车、冰箱、烤箱、实用且耐用的家俱、度假。
3. 满巢期Ⅰ：最小的孩子在6岁以下	购屋高峰期，流动资产低。对经济状况及所储蓄的钱感到不足。对新产品有兴趣及喜欢有广告的产品，购买：洗衣机、烘干机、电视、婴儿食品、隆乳器、咳嗽药、维他命、洋娃娃、旅行车、雪撬、溜冰鞋等。

家庭生命周期阶段	购买或行为模式
4. 满巢期Ⅱ:最小的孩子在6岁以上	经济状况较好,有的主妇有工作,极少受广告影响,购买大规格包装、多种份量的商品。购买:大量食品、清洁用品、自行车、音乐课程、钢琴等。
5. 满巢期Ⅲ:年老的夫妇尚有需扶养的子女	经济状况还好,更多的主妇在工作,有些小孩已有工作,不易受广告影响,耐用品的平均购买量更多,购买:新式雅致的家俱、汽车旅游、多余的家用电器、小船、牙医服务、杂志等。
6. 空巢期Ⅰ:年老的夫妇,小孩已不在身边,家长尚在工作	拥有自用住宅的高峰期,对经济状况及存款最满意,热衷于旅游、娱乐、自我教育、送礼及捐献、对新产品不感兴趣。购买:度假、奢侈品、家庭修缮用品等。
7. 空巢期Ⅱ:年老的夫妇,小孩已不在身边,家长已退休	收入大幅度减少,但仍拥有房子,购买:医疗器材、保健产品,有助于健康、睡眠和消化的产品。
8. 鳏寡就业期	收入还可以,但多半要卖房子。
9. 鳏寡退休期	与其他退休群体有相同的医疗需求和产品需求,收入大幅度下降,特别需要照顾、关怀与安全感。

(四)生活方式。虽然有些人可能都来自相同的次文化群体,相同的社会阶层甚至同一职业,但却可有很不相同的生活方式。例如,林达·布朗可选择过着“有归属感”的生活方式,具体表现是,穿着保守的衣服、花很多时间与家人团聚、资助教会等。或者她选择“成功者”的生活方式,即长时间为某些重要项目工作,而在旅游和运动时就尽情地玩。

所谓生活方式,就是指人们在世界上的生活型态,集中表现在他们的活动、兴趣和思想见解上。人们的生活方式勾画了人与环境相互作用后形成的“更完整的人”,它比社会阶层或性格所表示的特性更完整且深邃得多。如果我们知道某人的社会阶层,虽然可推知此人大概几个方面的行为,但不能推知他个人的具体行为。又如,我们知道了某人的性格,就可以推知此人具有的心理特征,但却不能推知此人的具体活动、兴趣和思想见解。生活方式却能够勾画一个人在世上的所作所为(见实例6—1)。

实例6—1 如何辩别生活方式

研究人员早已通过深入研究,根据心理测量法提出了生活方式分类法。现在已有的分类法不少,这里只说明其中的两种,即AIO架构和VALS架构。

(一)AIO架构

在这种方法中,要求调查对象填写一份含有很多问题的问卷,以测验他们的活动、兴趣和意见。下表所示为用以测验AIO元素和调查对象人口统计情况的主要方面。

活动	兴趣	意见	人口统计
工作	家庭	自己	年龄
爱好	住宅	社会问题	教育
社会事务	职业	政治	收入
度假	社交	实业	职业
娱乐	娱乐	经济	家庭规模
俱乐部会员	时尚	教育	住址
社交	食品	产品	地理位置
购物	媒体	未来	城市规模
运动	成就	文化	生命周期阶段

大多数问题是以肯定或否定的形式来表示的：

我希望成为一名演员。

我喜欢观赏音乐会。

我经常为赶时髦的、并非舒适而穿着。

我常在饭前喝鸡尾酒。

这些资料经电脑分析后就可找出性质截然不同的生活方式群体。应用这种方法，位于芝加哥的尼汉(Needham)广告代理商的研究员哈珀(Har Per)和史底斯(Steers)已找出10种主要的生活方式，并一一命名如下：

1. 女性生活方式

①凯茜(Cathy)，满意的家庭主妇(18%)；

②甘迪丝(Candic)，漂亮的郊区居民(20%)；

③埃莉诺(Eleanor)，风雅的社会名流(17%)；

④米尔德丽(Mildred)，主张男女平等的母亲(20%)；

⑤西尔马(Thelma)，旧时尚的因循守旧者(25%)。

2. 男性生活方式

①木(Ben)，白手起家的企业家(17%)；

②斯科特(Scott)，有新建树的教授(21%)；

③戴尔(Dale)，奉献于家庭的男人(17%)；

④佛雷特(Fred)。萧条工厂的工人(19%)；

⑤赫尔曼(Herman)，退休的以家庭为生活中心的人(26%)。

当开展广告运动时，营销者应说明其产品所瞄准的生活方式群体，并制作能吸引该生活方式群体AIO特征的广告。

(二)VALS架构(价值观生活方式架构)

斯坦福研究所国际公司的阿诺德·米切尔(Arrod Mitchell)提出了一种新的分类法，将美国大众分成9种价值观生活方式群体(VALS)。这是根据2713名调查对象对8000多项问题的回答分析而提出来的。这9种群体说明如下，同时亦列出了预计每种群体所包含美国成年人的百分比：

1. 幸存者(4%)为一些社会地位低下的人，他们常是“绝望的、沮丧的与退缩的”。

2. 支撑者(7%)为一些顽强拼搏以摆脱贫穷的社会底层。

3. 归属者(33%)为一些传统的、保守的、怀旧的与不愿尝试的人，他们宁可迎合现状而不愿改变现状。

4. 竞争者(10%)为一些有野心、力争上游与地位意识很重的人，他们想“干大事业”。

5. 成功者(23%)为一些驾驭事物，有条不紊地工作并享受人生之乐的国家领导人。

6. 自我主义者(5%)为一些典型的自我执着而且任性的年轻人。

7. 体验者(7%为一些追求更丰富的内在生命且希望直接体验生活中所有事物的人。

8. 社会良知者(9%)为一些具有高度社会责任感，且想改善社会现状的人。

9. 集优点于一身者(2%)为一些兼有内外在最佳行为品质和心理上臻于完全成熟的人。

这种分类方法立足于这样一种见解，即人生会经历许多发展阶段，每一个阶段都影响个人的态度、

行为和心理的需要。人们从需要驱动阶段(归属者、竞争者与成功者)或内在推动影响不同层次的阶段(幸存者与支撑者)经历至外在推动影响不同层次的阶段(自我主义者、体验者与社会良知者),而仅有极少数人能达到集优点于一身的阶段。

营销者对需要驱动的这部分细分市场甚少重视,因为这些群体缺乏经济来源。其他群体则较受到重视,并且具有显著的人口统计的、职业的和媒体的特征。因此,昂贵的行李箱生产商必须更多地了解成功者的特征及如何向他们进行有效的广告宣传,热水浴盆的生产商应瞄准体验者,而垃圾处理器的生产商对归属者和社会良知者应采用不同的广告诉求。现有40多家大公司订阅《价值观生活方式》并利用其资料更有效地接近目标生活方式群体。

市场营销者应找出其产品和各种生活方式群体之间的相互关系。个人电脑的生产商可能发现许多目标购买者具有成功者的价值观和生活方式,如实例6—2所述。于是营销者可以更清晰地针对成功者的生活方式来设计厂牌,广告文稿作者可制作与此人生活方式特征相一致的广告:

他住在现代化的高楼公寓里且房间色彩鲜明动人,他拥有现代化且昂贵的家俱,但不是丹麦式的那一种。他在布鲁克斯兄弟公司(Brooks Brothers)购买服装,拥有高级音响和帆船。他喜欢滑雪,喜欢用比利时林堡干酪和其他名贵乳酪啤酒。他喜欢烹食许多牛排并为客人烹饪娇美的里脊肉,他的酒柜中有杰克·登尼尔斯(Jack Daniels)的波旁威士忌酒、比菲特(Beefeater)杜松子酒和上好的苏格兰威士忌酒。

博伊德(Boyd)和勒维将生活方式概念的含义说得十分清楚:

市场营销是一种过程,一种为顾客提供编写创作作品素材的过程,然后作为自己生活方式艺术家的顾客可从中选择自己所需的材料创作出在当时被认为是最好的作品。以上述方式来考虑其产品的营销者,就会千方百计去了解产品的情节背景及其与消费者生活方式素材之间的关系,从而增加使作品风格一致的拼凑方法。

五、性格与自我观念。每一个人都有影响其购买行为的不同性格。所谓性格就是导致一个人对其客观环境做出一贯、持久反应的明显心理特征。性格通常以下列特性如自信、优越感、自主性、顺从、好交际、防卫性和适应性等来描述。只要性格型态可以分类,并且某些性格型态与产品和厂牌之间具有强烈的相互关系,则性格可以作为分析消费者行为的有用变数。例如,个人电脑公司可能发现许多潜在顾客具有高度自信、优越感、自主性的性格特征,这就表明要把这些诉求应用到个人电脑的广告上去。

许多市场营销者还运用另一个与性格相关的观念,即自我观念,或叫自我形象。每个人都怀有一幅有关自己复杂形象的图案,例如,林达·布朗可能自恃成就很大且出类拔萃,她可能会偏爱能反映这种特征的电脑。因此,若国际商用机器公司的个人电脑宣称是为杰出人士所设计的,则其厂牌形象就要与自我形象相一致。所以,市场营销者所塑造的产品形象必须与目标市场消费者的自我形象相符。

然而,必须承认的是,道理并非如此简单。林达的实际自我观念(她实际上是如何看她自己)与她的理想自我观念(她理想上是如何看她自己)及他人自我观念(她认为别人是如何看自己)是有所差别的。她在选择电脑时到底是要满足哪一个自我呢?有的营销者认为购买者的选择多半要满足实际自我观念,其次是理想自我观念,再次是他人自我观念,因此,自我观念理论在预测消费者对厂牌形象的反应上,成败殊难定论。

第十章　参与购买决策的人

为了更好地了解在一般的家庭中购买决策是如何作出的，企业的营销人员必须懂得一些问题，诸如是谁先提出购买，谁会重视这一倡议并积极地去寻找信息，谁来判断价格是否可以接受，谁是家庭中作出购买决定的最终决策人，谁去购买，谁来消费该项产品并作出相应的评价，上述这些活动是仅由一人完成或是由家庭成员共同完成等等。只有了解了这些问题，企业才能弄清在一个家庭中购买决策是怎样作出的，有哪些不同类型的购买决策方式。这样，更能有针对性地进行促销宣传，减少盲目性。

家庭成员在购买决策中都扮演着不同的角色，而且，在不同的家庭中，相应成员担任的角色和任务也不相同。但是，经过大致的概括归纳，家庭成员中参与购买决策的人大体可分为六种人：

1. 发起者，即首先想到或提议购买某一商品的人。这往往同不同成员在家庭中的分工有关，例如，妻子通常担任家庭的烹饪工作，出于改善家庭饮食的需要，可能想起要购买某种炊具或食品，充当购买这种消费品的发起者。购买建议是一切购买决策活动的起点。没有发起和倡议，就不可能出现购买行为。因此，企业产品推销者的首要任务就是千方百计激发起这种购买动机。

2. 影响者，即有形或无形地影响作出购买决定和挑选商品的人。影响者一般为家庭其他成员提供商品信息，发表个人有关喜好的看法供家庭成员参考，充当家庭这一首要群体内的民意先导者。企业推销工作也必须努力争取这部分成员。

3. 信息收集者，即专门收集与某项商品购买有关资料的人。这部分成员负责打听该商品的优缺点、价格和销售状况。信息收集者一般都是由家庭中对所要购买商品的种类较了解的成员来担任。厂商推销人员必须尽可能为他们提供方便，争取自己产品的信息能被他们所接受，同时，要善于突出自己产品的优势，使信息收集者在众多的竞争者中看出自己产品的好处，较明确地向他的家庭传递这种信息，促进对自家产品的购买决定。

4. 决策者，即最后决定是否购买的人。这种人能够决定要买或是不买、何时买、何地买、如何买、买多少等等。决策者一般是掌握家庭经济权力的家长，也有可能就是影响者或是信息收集者本人，如一位妻子在收集了足够的有关微波炉的资料之后，可以决定要购买，并确定购买的牌号。决策者人数可多可少，视该家庭在购买某一商品时采用何种购买决策类型而定。决策者是购买活动的关键性人物，也是企业推销工作的重要争取对象。成功的推销活动能使决策者认为他选择该企业的产品是正确的。例如，以“爱妻”作为洗衣机的牌号，既可以使男性决策者决定购买时感到他对妻子的关心爱护，又可以使女性决策者感到自己是购买决定的受惠者。因此，不论决策者是谁都对这种牌号的洗衣机有利。

5. 购买者，即实际购买商品的人。购买者只是实行购买决定的家庭成员，不一定都是决策者。例如，孩子可以根据父母开列的购物清单去买东西。有时，购买者购物时要受到家长指示的严格限制，即所谓买醋的钱不能打酱油，但更多场合下，购买者有很大的对商品的挑选权利，特别在购买小商品时。因为他能够直接在商店里进行比较，并且也已经熟悉家庭各位成员的脾性和爱好。在这种情况下，商品售货人员的介绍和态度，就能对某些产品的推销起重大作用。商品的包装等外在质量对购物者也有很大的影响力，这是企业生产经营者在扩大产品销售额时所要努力改进的。

6. 使用者，即实际使用商品的人。他们虽然是在购物之后才发挥使用职能，但是，根据他们的使用效果和感觉，他们能发表意见并反馈给参加购物决策过程的人，从而影响购物行为。所以，企业要认真做好产品的使用方法的介绍，提高使用效果，避免不正确的使用方法等等，以提高产品的声誉，促进以后的销售。使用者既可能是担当上述五种角色的家庭成员，也可以是另外一些不参与购买决策过程的人，如儿童就只使用家长为他们购买的现成的食物和衣服、玩具等商品。但是，在某些关心儿童和尊重儿童意见的家庭，儿童并不是单纯的使用者，他们可以用消极的态度对待家庭提供的用品，如不乐意使用，抵

制、破坏它们，也可以用积极的态度主动要求购买某些商品。因此，对使用者的推销活动也不是可有可无的。

企业了解上述六种角色之后，应当根据所经营的商品的特点，针对不同的家庭成员，特别是决策者，开展营销活动，提供使各种角色感兴趣的广告宣传。推销活动应该根据不同家庭的决策模式和家庭成员所扮演的角色而定。首先，企业要分析自己的产品主要由什么人发起和决定购买，采取能够争取他们欢迎和接受的宣传策略和宣传内容。其次，还得使用不同的宣传媒介，把信息传送到家庭中有影响的不同角色中。因为，把信息告知决策者和购买者可能需要一种宣传媒介，而告知使用者则可能需要另一种渠道。如果玩具公司只通过儿童读物向小使用者介绍新颖玩具，引起他们的兴趣，不一定能促成购买，只有同时通过其他成人杂志向作为决策者的父母推荐，才更有希望实现商品的销售。显然，这两种面对不同角色的消费者的广告内容应该有所不同。

第十一章　消费者购买行为的类型

在购买活动中,可以说没有在任何两个消费者之间的购买行为是不存在某些差异的。研究消费者的购买行为,不可能逐个分析,只能大致进行归类研究。

(一)按消费者购买目标的选定程度区分

1. 全确定型。此类消费者在进入商店前,已有明确的购买目标,包括产品的名称、商标、型号、规格、样式、颜色,以至价格的幅度都有明确的要求。他们进入商店后,可以毫不迟疑地买下商品。

2. 半确定型。此类消费者进入商店前,已有大致的购买目标,但具体要求还不甚明确。这类消费者进入商店后,一般不能向营业员明确清晰地提出对所需产品的各项要求,实现其购买目的,需要经过较长时间的比较和评定阶段。

3. 不确定型。此类消费者在进商店前没有明确的或坚定的购买目标,进入商店一般是漫无目的地看商品,或随便了解一些商品销售情况,碰到感兴趣的商品也会购买。

(二)按消费者购买态度与要求区分。

1. 习惯型。消费者对某种产品的态度,常取决于对产品的信念。信念可以建立在知识的基础上,也可以建立在见解或信任的基础上。属于此类型的消费者,往往根据过去的购买经验和使用习惯采取购买行为,或长期惠顾某商店,或长期使用某个厂牌、商标的产品。

2. 慎重型。此类型消费者购买行为以理智为主,感情为辅。他们喜欢收集产品的有关信息,了解市场行情,在经过周密的分析和思考后,做到对产品特性心中有数。在购买过程中,他们的主观性较强,不愿别人介入,受广告宣传及售货员的介绍影响甚少,往往要经过对商品细致的检查、比较,反复衡量各种利弊因素,才作购买决定。

3. 价格型(即经济型)。此类消费者选购产品多从经济角度考虑,对商品的价格非常敏感。如,有的从价格的昂贵确认产品的质优,从而选购高价商品;有的从价格的低廉评定产品的便宜,而选购廉价品。

4. 冲动型。此类消费者的心理反应敏捷,易受产品外部质量和广告宣传的影响,以直观感觉为主,新产品、时尚产品对其吸引力较大,一般能快速作出购买的决定。

5. 感情型。此类消费者兴奋性较强,情感体验深刻,想象力和联想力丰富,审美感觉也比较灵敏。因而在购买行为上容易受感情的影响,也容易受销售宣传的诱引,往往以产品的品质是否符合其感情的需要来确定购买决策。

6. 疑虑型。此类型消费者具有内向性,善于观察细小事物,行动谨慎、迟缓,体验深而疑心大。他们选购产品从不冒失仓促地作出决定,在听取营业员介绍和检查产品时,也往往小心谨慎和疑虑重重;他们挑选产品动作缓慢,费时较多,还可以因犹豫不决而中断;购买商品需经"三思而后行",购买后仍放心不下。

7. 不定型。此类消费者多属于新购买者。这种人由于缺乏经验,购买心理不稳定,往往是随意购买、或奉命购买商品。他们在选购商品时大多没有主见,一般都渴望得到营业员的帮助,乐于听取营业员的介绍,并很少亲自再去检验和查证产品的质量。

(三)按消费者在购买现场的情感反应区分

1. 沉实型。此类消费者由于神经过程平静而灵活性低,反应比较缓慢而沉着,一般不为无所谓的动因而分心。因此,在购买活动中往往沉默寡言,情感不外露,举动不明显;购买态度持重;不愿与营业员谈些离开产品内容的话题。

2. 温顺型。这种人由于神经过程比较薄弱,在生理上不能忍受或大或小的神经紧张,这类消费者选购产品往往尊重营业员的介绍和意见,作出购买决定较快,并对营业员的服务比较放心,很少亲自重复检查商品的质量。这类消费者对购买产品本身并不过于考虑,而更注重营业员的服务态度与服务质量。

3. 健谈型。这种人神经过程平衡而灵活性高,能很快适应新的环境,但情感易变,兴趣广泛。在购买商品时,能很快与人们接近,愿意与营业员和其他顾客交换意见,并富有幽默感,喜爱开玩笑,有时甚至谈得忘掉选购商品。

4. 反抗型。此类消费者具有高度的情绪敏感性，对外界环境的细小变化都能有所警觉，显得性情怪癖、多愁善感。在选购中，往往不能接受别人的意见和推荐，对营业员的介绍异常警觉，抱有不信任态度。

5. 激动型。这种人由于具有强烈的兴奋过程和较弱的抑制过程，因而情绪易于激动，暴躁而有力，在言谈和举止、表情中都有狂热的表现。此类消费者选购商品时表现有不可遏止的劲头，在言语表情上显得傲气十足，甚至用命令口气提出要求，对商品品质和营业员的服务要求极高，稍不如意就可能发脾气。这类消费者虽然为数不多，但营业员要用更多的注意力和精力接待好这类顾客。

(四)认购买者在购买时介入的程度和产品厂牌差异的程度区分出4种消费者购买行为。这4种类型在表6—7中。

表6—7　购买行为的4种类型

	高度介入	低度介入
厂牌之间差异极大	复杂的购买行为	要求多样性的购买行为
厂牌之间差异极小	减少失调感的购买行为	习惯性的购买行为

现说明如下：

1. 复杂的购买行为。如果消费者属于高度购买介入者，并且了解现有各厂牌之间存在显著的差异，则消费者会产生复杂的购买行为。如果购买属于昂贵的、不常购买的、冒风险的和高度自我表现的，则消费者属高度介入购买。通常这种情况是消费者对此类产品知道不多且要了解的地方又很多，比如一个购买个人电脑的人可能连要找什么样的产品属性都不知道。事实上，许多产品属性是不具有什么意义的，如“16K记忆体”、“磁碟储存量”、“屏幕解像度”、BASIC语言”等。

在上述情况下，这个购买者将经过认知性的学习过程，其特征是首先逐步建立他对此产品的信念，然后转变成态度，最后作出谨慎的购买决定。营销者必须了解高度介入的消费者其信息收集与评估的行为。营销者必须制订各种策略以帮助购买者掌握该类产品的属性、各属性的相对重要性以及其厂牌具有较重要的属性等。同时，营销者必须使得其厂牌特征与众不同，运用主要的印刷媒体和详细的广告文稿来描述其厂牌的好处，并发动其商店的售货员和购买者的朋友来影响厂牌的最终决定。

2. 减少失调感的购买行为。有时消费者高度介入某项购买，但他看不出各厂牌有何差异，这种高度介入的原因在于该项购买是昂贵的、不经常的和冒风险的这样一个事实。在这种情况下，购买者将四处察看以了解何处可以买到该商品，但由于厂牌差异不明显，故其购买将极为迅速。购买者可能主要因便宜的价格或某时、某地方便而决定购买，选购地毯就是其中一例。购买地毯属高度介入的决策，因为地毯价值昂贵而且与个人的自我认同有关，但购买者可能认为在某一价格范围内的大多数地毯是没有什么区别的。

但在购买之后，消费者可能会感到购买后的失调，因为他发现该地毯的某些缺陷，或听到其他地毯的一些好处，这时该消费者将着手了解到更多的东西，并力图证明其原决定是有道理的以降低失调感。在这个例子中，消费者首先采取某种行动，然后获取一些新信念，最后以形成同类态度而告终。在这种情况中，营销通报的主要作用在于，提供能有助于购买者在购买后对其选择感到心安理得的信念与评价。

3. 习惯性的购买行为。许多产品是在消费者低度介入和厂牌没有什么差异的情况下被购买的。盐的购买就是很能说明该问题的一例。消费者很少介入于这类产品，他们走进商店随手拿起一种厂牌就买下了。如果他们一直在寻找某一厂牌，比如说莫顿牌(Morton)，这是出于习惯，并没有强烈的厂牌忠诚感。实例证明消费者对大多数价低经常购买的产品其介入度低。

在此情形下的消费者行为并不经过信念—态度—行为的正常顺序。消费者并未深入地寻找与该厂牌有关的信息，并评估其特性以及对应该买哪一种厂牌作最后的决定，反而他们只是被动地接受电视或印刷广告所传递的信息。结果，广告的重复只造成他们对厂牌的熟悉而非被厂牌所说服。也就是说，消费者选择某种产品并非是由于他对它持有什么态度，而只是熟悉它罢了。在消费者购买之后，甚至也

不会去评估它,因为他们并不介意这些产品。因此,购买的过程是:由被动的学习形成厂牌信念,然后是购买行为,接着可能有也可能没有评估过程。

对于低度介入且厂牌差异极小的产品而言,营销者发现利用价格与销售促进作为产品试用的诱因是一种很有效的方法。因为购买者并未对任何厂牌有高度的承诺。在为低度介入产品做广告时,我们必须注意许多问题。如广告词只能强调少数几个重要的论点,视觉符号与形象也很重要,因为他们很容易被记住并易与厂牌联系起来。广告的信息应简短有力且不断地重复。电视比印刷媒体有效,因为它是低度介入的媒体,容易引起他人的模仿。广告规划应以古典控制理论为根据,这种理论认为,通过不断重复代表某产品的符号,购买者就能从众多的同类产品中认出该种产品。

市场营销者也可尝试将低度介入产品转换成某种较高度介入的产品,如将某些相关论点与产品联系起来。例如将克雷丝(Crest)牙膏与保持牙齿健康联系起来,或者产品也可与一些个人的相关情境联系起来,例如在早上当消费者寻找消除睡意之物时,以做某厂牌的咖啡广告与之联系起来。或者可藉能引出与个人价值观或自我防卫相关的强烈情绪的广告来吸引消费者,或者可在一种不重要的产品中加入一个重要的特性,例如在一清淡、好喝的饮料中加入维他命的成分。然而,必须指出的是,这些策略最多只能将消费者的介入从低度提高到中度的水平而已,它们无法推动消费者至复杂的购买行为。

4.寻求多样性的购买行为

有些购买情境的特征是低度消费者介入但有着显著的厂牌差异,此时可看到消费者经常转换厂牌。饼干的购买就是一例,消费者有一些信念,不过没有作太多评估便选择了某种厂牌的饼干,然后在消费时才加以评估。但可能消费者在下一次购买时会因为厌倦原有口味或想试试新口味而寻找其他厂牌。厂牌转换是因为图多样性而不是有什么不满意之处。

这类产品的市场领导者的营销策略和其他二三流厂牌的营销策略是不同的。市场领导者将企图通过占有货架、避免脱销和提供能提醒消费者购买的广告来鼓励习惯的购买行为。反之,欲挑战的公司则以提供较低的价格、折扣、赠券、免费赠送样品和强调试用新东西的广告来鼓励消费者寻求不同种类的产品。

5.美国市场学家赫华(Howard)和西斯(Sheth)曾把消费者的购买行为视同解决问题的活动,他们认为可分为三种类型:

(1)常规反应行为(Routinized Response Behavior)

这是最简单的购买行为,一般指价值低、次数频的商品的购买行为。购买者已熟知商品特性和各种主要品牌,并在各品牌中有明显的偏好,因此购买决策很简单,如每天买一包香烟,每月买一支牙膏等等。但由于缺货、商店的优惠条件,或喜新尝鲜心理的影响,有时也会更换品牌。但一般说来,这类购买行为如同日常的例行活动,不需花费太多的时间和精力。

营销者在此种情况下的对策是,质量和价格尽量保持稳定,以便保住现有顾客;同时宣传自己品牌较其他品牌优越的方面,尽量吸引其他品牌的顾客。

(2)有限解决问题(Limited Problem Solving)

消费者熟悉某一类商品,但不熟悉所有的品牌,要想买一个不熟悉的品牌时,购买行为就较为复杂。例如,有人想买自行车,也懂行,但对某一新牌号尚不熟悉,这就需要进一步了解情况,解决有关这个新牌号的问题,然后才能作出决策。对此,营销者应通过各种促销手段,加强信息传递,增强消费者对新品牌的认识和信心。

(3)广泛解决问题(Extensive Problem Solving)消费者面对一种从来不了解、不熟悉的商品,购买行为最为复杂。例如,第一次购买微波炉的消费者,对品牌、型号、性能等 一无所知,这就需要广泛解决有关该商品的一切问题。营销者必须了解潜在购买者如何搜集信息和评估产品,多方设法介绍产品的各种属性,使消费者对产品增加了解,便于作出购买决策。

消费者购买行为没有固定不变的模式,随着社会经济的发展,人们消费习惯和购买行为也必然随之变化。近30年来,在一些经济发达国家,消费者购买习惯已有显著变化,这主要有以下三种趋势:

①冲动式购买大量增加。冲动式购买即事先没有计划的,在现场临时决定的购买。在个人“可随意支配收入”增加的条件下,由于商品包装和广告的吸引,售货人员的良好服务,以及自选售货等因素的作用,消费者往往在售货现场临时决定购买,这对企业扩大销售是很有意义的。

②对便利的要求更高。现代消费者由于收入增加和生活节奏加快,对便利的要求愈来愈高。这就要求产品的形式多样,数量充足,规格品种齐全,售货

时间、地点、方式便利以及产品本身的自动化、小型化、组合化等。近年国际市场流行的多功能产品，如电子收音机——无线电话——录音机组合、音响组合等，都是适应上述趋势的产物。

③闲暇时间的更充分利用。由于工时缩短和休假增多，人们有愈来愈多的闲暇，因此这方面有大量未满足的需求，潜在市场容量很大。例如，旅游业以及与之相关的一些产品和服务市场，就很有潜力。

第十二章　消费决策的内容

消费什么、何时消费和怎样消费是消费决策的基本内容。在消费决策实践活动中，这些基本内容表现为在实现某特定消费活动中必须作出的各项决策。为了说明这些决策的具体内容，我们根据消费活动是否实现的标准，把消费决策活动分为消费前决策活动和消费后决策活动。前者包括购买对象、购买时间、购买地点、购买方式等四个方面的决策，主要是为了解决消费什么、何时消费的问题，以确保消费活动的顺利实现。后者指消费效益的评估，主要是在解决怎样消费的同时，对消费什么、何时消费等问题进行再认识，以便积累消费经验，为指导今后的消费决策实践提供依据。上述五个方面的决策贯穿于消费决策过程的始终，是消费决策必须解决的五个基本问题。

第一节　确定购买对象

确定购买对象是消费决策的首要任务，也是最重要的内容。它是其他消费决策的前提和基础。这个问题解决得好坏直接关系到消费决策过程是否顺利进行以及消费效益的评估。正因为确定购买对象关系重大，消费者通常采用循序渐进的方式来解决这一问题。首先，消费者必须根据其财力和精力的实际情况，在众多的消费需求里确定欲购商品或劳务。例如，某消费者目前的财力仅允许其要么购买洗衣机，要么购买录音机，要么进行一次旅游。在这种情况下，他就要根据需求的轻重缓急，权衡三种可行消费方案的利弊，而后进行决策。我们假定这个消费者决定先购买洗衣机，那么，他还要进一步确定欲购的洗衣机类型。我们知道，洗衣机牌号繁多，但是从性能方面来看，大致可分为单缸半自动、双缸半自动和单缸全自动等三种基本类型。同类型洗衣机中有国产与进口之别，在国产洗衣机中，又有名优产品与一般产品之分。至于欲购的洗衣机类型，在很大程度上取决于该消费者的支付能力、住房条件、供水情况等因素。假定他确定的购买对象为国产双缸半自动洗衣机，那么，他还得在繁多的牌号之间进行比较，择优选购。这个问题解决了，购买对象便基本上确定了。

必须指出，在某些场合确定的购买对象并不一定是单一的。仍以洗衣机为例，消费者在经过分析、比较之后，可能会得出这样的结论：辽宁营口的“友谊”、广东中山的“威力”、上海的“水仙”各有长短，难分上下，而只能从中选购一种。购买对象的选择范围越是缩小，消费者在决策时考虑的问题也越具体，诸如产品功能及质量、外观、价格、售后维修、使用方便与否等等，无不在考虑之列。而有关厂商正是力图使自己的产品的某一方面或某些方面与众不同，形成“人无我有，人有我优”的竞争优势。结果，消费者在比较选择时便会遇到这样的矛盾：某种洗衣机既有其特色或长处，也存在着某些缺点，只好用几种相近的“满意解”来代替唯一的“最佳解”。

第二节　确定购买时间

消费者在决定购买时间时，有时候受内在因素的影响大些，有些时候则受环境因素的影响大些，于是就出现了购买时间方面的特殊现象和普遍现象。特殊现象主要包括以下几个方面：

1. 消费者目前货币支付能力的限制。为此，他就必须决定是运用分期付款的方式，或是通过向亲朋好友告贷以提前购买某商品或劳务，还是将其列入家庭消费计划里，逐月储蓄，积得成数后再行购买。

2. 消费者的精力有限。时间安排不过来，也会推迟甚至取消某种商品或劳务的消费。譬如某晚既有好电影，又有好电视节目，又要参加预约的社交活动，那么，该消费者只好取消当晚看电影和电视的消费活动。

3. 其他方面的考虑。例如，理智性或经济型的消费者在购买新产品时，有时会考虑到产品生命周期对欲购产品的质量和价格的影响。他会耐心地等待直到该产品已进入成熟阶段，产品质量可靠，价格稳中有降，通过市场信息反馈，产品实现了更新换代时方才购买。总之，由于消费者在财力、精力、消费价值观念等方面不尽相同，于是购买时间因人而异。

不过,从总体上看,消费者在确定购买时间方面还是有规律可循的。它一般与季节更替、节日风俗、假日休息、收入兑现时间以及消费者所处的生命周期的不同阶段密切相关。冷饮、电风扇等解渴降温物品一般在夏季购买,而大衣、羽绒衣等御寒服装的销售则多在冬天。节日不仅会影响一些特殊商品的销售(如中秋节的月饼,端午节的粽子),而且由于家庭成员共享的闲暇时间的增加、节日喜庆的气氛以及约定俗成的消费习惯,节假日期间往往出现购物热潮。消费者固定收入和预期收入兑现时间,农村出现在秋收后,城镇职工在年终奖金发放时,渔区、茶区和水果产地则出现在海产、茶叶和果品丰收之后,与此相适应,高档耐用消费品的销售量便会剧增。可见,由于上述自然环境和社会环境因素的影响,消费者在购买时间上也存在着同步现象。因此,只要根据产品特性,认真观察研究消费周期及购买时间上的特点,企业就能够大致掌握消费者购买时间方面的规律,合理安排生产,及时组织货源,满足目标消费者在购买时间方面的具体要求。

第三节　确定购买地点

确定购买商品或劳务的地点也是非常重要的消费决策问题。一般说来,消费者首先考虑的是对商店的印象。我们知道,零售商店之间存在着这样或那样的差异,主要表现在以下几个方面:①地点是否适中;②价格是否公道;③商品是否丰富;④服务是否优良;⑤信誉是否昭著;⑥环境是否宜人(店面装修、商品陈列、空调等等)。总的来说,上述各方面是消费者评价商店的主要标准。顾客通过多次购买实践,从切身感受出发,对某店逐渐产生信任感,最终形成购买地点方面的偏好,即商业心理学上所说的惠顾动机或商店忠诚。

值得注意的是,商店之间客观存在的差异不仅会影响到商店在消费者心目中的印象,而且会影响到店内经销的商品。仍以洗衣机为例。假定甲商店对其经销的洗衣机提供送货上门、"三包"以及用户跟踪调查等项服务,乙商店则不提供任何服务,那么,即使两家商店销售同一牌号的洗衣机,消费者对产品的印象可能会截然不同,因而出现下述情况:甲店盛销不衰,顾客盈门;乙店则可能滞消积压,门可罗雀。根本原因就在于今天的消费者在确保选购商品的内在质量的前提下,还期望厂商合作提供更多的服务项目。由此可见,确定购买地点与确定购买对象密切相关,在购买决策过程中互相制约,直至购买决策活动终止。

除了商店印象以外,消费者还根据所购商品的类型,考虑选择购买地点的主要标准。一般说来,日用品的购买地点多在邻近的商店,取其方便;选购商品的购买地点常在主要商业街区;特殊商品则通常在专业商店,以便能在众多的花色品种里进行比较,必要时还可以向售货员了解,而后择优选购。当然,有时候消费者也会图省事,采用邮购、要求送货上门的方式进行购买。即使在这种情况下,方便与否并不是唯一的决定因素,社交需要等心理因素也起着重要的作用,因为后者是形成购买习惯的重要原因之一。

例如:日本有一家"富士药品公司",把药包"寄放"在顾客家里,数月后才清点付款,此举方便了顾客,公司生意因此兴隆。有人便因此联想成立一个提供寄放食品的服务公司。公司上下竭尽全力开展业务,但业务始终不佳。主要是因为未能充分了解家庭主妇购买食品的心理需要。因为,家庭主妇成年累月在家操持家务,生活单调枯燥,于是逛街购物便成为她们接触外界、会见亲朋好友的难得机会。食品寄存服务虽然十分方便,却使她们无法享受外出社交、亲手挑选食品的乐趣。结果,该公司只好关门。

对于企业来说,深入了解消费者在确定购买地点时考虑的因素,有助于根据经销商品的类型,广开销售渠道,合理安排销售层次和网点,采取多种的批零方式,以便消费者购买。对于商店来说,也应重视研究消费者的决策过程,以便提供最佳的服务来诱发消费者的惠顾动机。

第四节　确定购买方式

这一决策涉及到如何购买的具体问题。它包括购买方法和支付方式两个方面。购买方法包括现购、订购和邮购。消费者通常喜欢现购,因为现购可以通过消费者本人或受托人的直接感觉,对商品的物质形态及其他方面进行比较,尔后择优选购。而订购、邮购,消费者只能根据征订启事或广告上的文字、图片说明而决定购买的,要冒不同程度的风险。即使是凭样定货,仍要承担下列风险:所订货物与原样不相符;厂商迟迟不交货;甚至上当受骗、公司倒闭、货款落空等等。当然,由于购买时间、购买经验以及商品信息各方面的差异,消费者对购买风险的评估也因人而异。同样是采用现购方法购买一种商品,有的消

费者只有在逛遍所有商店，历览所有的商品后才决定购买；而有的消费者则只走两三家商店、看两三样商品便买下来，更有人愿意碰碰运气，看到便买，一拍即合。支付方式则包括现付、预付定金和分期付款。三者之间的选择归根到底是商业风险由谁承担的问题。预付定金，消费者承担的风险便大些；而分期付款，厂商则易遇到货款到期无法兑现的问题。

购买方法和支付方式的不同组合便形成不同的购买方式。企业应为消费者提供哪一种具体的购买方式，要根据经销商品的性质、目标消费者对购买风险的评估和所能承受的心理压力来确定。需要说明的是，购买方式并不是排他的一种组合，而是兼容的几种组合。企业可根据营销决策的需要和可能同时采取不同的支付方式，以便最大限度地满足细分市场消费者对购买方式的具体要求。例如，高档组合家俱的销售可采用现购现付的购买方式；也可以采用现购、分期付款的方式；还可以采用订购、预付定金的方式。只要在提供商业信贷方面谨慎从事，灵活多样的购买方式就能使一部分潜在的消费者转化为现实的消费者，使企业从营业额增加方面受益。

第五节 确定消费效益

在决策过程中，消费者尽可能搜集详实的资料，向有关的参考群体请教，通过各种方式（如逛街、与他人交谈、看广告、阅读有关资料等），丰富对购买对象的感性认识，对原定的购买选择标准进行修正、补充，所有这些活动的目的都是为了能够作出正确的决策，实现消费决策效益的目标。然而，已作出的消费决策是否正确，预期的消费决策目的是否实现，哪些方面达到了既定的购买选择标准，哪些方面尚待改进，这些问题都要在消费实践活动实现以后才能回答。如果消费者对该决策的效益表示满意，那么，他今后就可能重复购买该项商品或劳务，或者重复上次决策方法和程序购买类似的商品或劳务。否则，他就很可能购买不同的商品、使用不同的决策方法和程序，求教于不同的参考群体，以便在下次决策时能获得令人满意的消费效益。

可见，不论消费者对已作出的消费决策效益是否满意，其评估的结果都会对未来的消费决策产生积极的或消极的影响。在周而复始的消费决策过程中，确定消费决策效益是承前启后的重要一环，目的是为了总结经验教训，指导今后的消费决策实践。

消费决策内容的五个主要方面已如上述，它们之间的相互关系见图6—4。

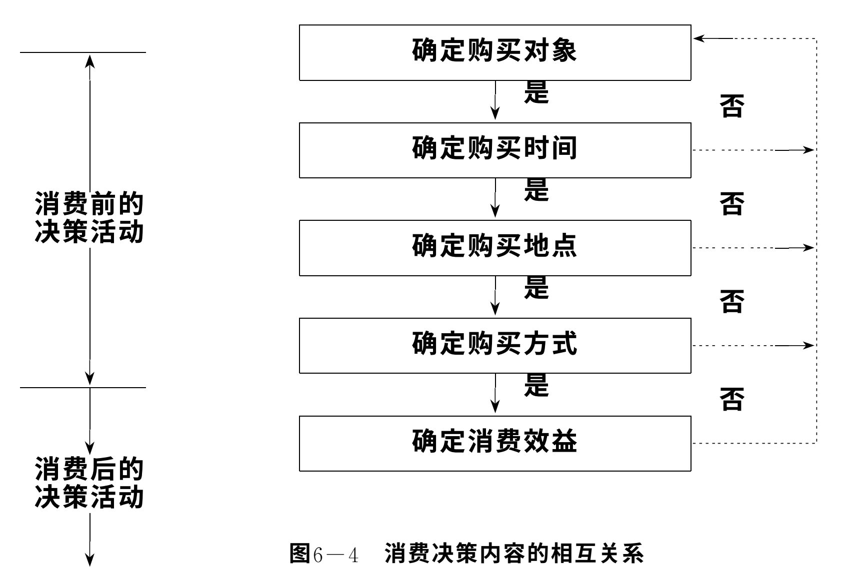


图6—4 消费决策内容的相互关系

图中反映出：消费者一般是逐步深入，按部就班地解决消费决策的五个主要问题。在解决购买对象问题之前，消费者没有必要考虑购买时间、地点、方式，更无从评价消费决策的效益。

当然，消费者并不一定严格按照图示的顺序逐个解决他们所面临的问题。譬如，消费者在确定购买

对象以后，在确定购买时间时遇到现有支付能力不足的问题，他们就可以把购买地点问题暂搁一边，先考虑是否能通过分期付款的支付方式来提前购买该商品或劳务。这五个问题是互为条件的，一个问题的顺利解决便为解决另一个问题提供了前提和条件。它们之间不仅缺一不可，而且环环紧扣，互相影响。例如，消费者遇到本地商店无欲购牌号商品的问题，他可以在下列四种可行消费决策方案之间进行抉择：①考虑购买本地有现货的其他牌号商品（重新确定购买对象）；②推迟购买时间（重新确定购买时间）；③采用邮购方式（转而重新确定购买方式）；④外出寻购（重新确定购买地点），以应急需。

了解消费决策内容之间的关系，对于企业来说是十分重要的。企业必须从整体上考虑消费者决策时所面临的各种问题，然后从企业的实际情况出发，通过广告、公共关系等宣传媒介适时提供商品信息，在合适的时间、地点，以合理的价格，为目标消费者提供适销对路的商品或劳务，并提供必要的售后服务。只有这样，企业才能减少消费者在决策过程中所遇到的种种困难，使消费者逐步形成对企业经销商品的信任感，作出有利于企业的购买决策。

第十三章　消费者购买决策过程

我们知道,消费者在作购买决策时,由于产品性质和重要程度等方面的不同,在不同产品上所花的时间和精力也是不同的。有时几秒钟、几分钟就可决定购买,有时却要花几个月甚至几年的时间,消费者的购买过程也是随之而变化的。

经过长期的对消费者行为的研究,学者们得出一个购买过程模式。这个模式最适合于对比较复杂的购买决策过程的分析。它把消费者的购买过程分为五个阶段:认知问题、搜集信息、评价选择、购买决策、购后行为。这里强调的是消费者的整个购买过程,而不单单是购买决定(如图6—5所示)。

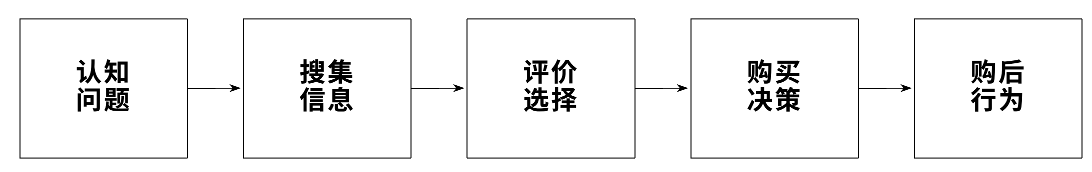


图6—5　消费者购买决策过程

认知问题、搜集信息和评价选择阶段叫做购买前过程,决策购买阶段叫购买过程,购后行为和评价叫做购后过程。有时还把“将来决策过程”也包括在购后过程中。这样,消费者的购买决策过程就由购前、购买和购后三个过程的五个阶段组成。

实际上,消费者并不是在购买每件物品时都要经过这五个阶段。对某些物品的购买过程就非常简单,消费者可能跃过其中的某个阶段或倒置某阶段。这个模式所展示的是消费者面临新的或较复杂的购买情况时所进行的一系列考虑和活动,是一个较全面的购买过程。

认知问题是消费者决策过程的起点,这个阶段对于营销者和消费者都极为重要,搜集信息和评价选择阶段是用来收集决策所必要的情报,并在此基础上,消费者在心里对各种选择作出评价;购买阶段是消费者最终作用决策并实现购买决策的活动;购后行为过程是决策过程的最后阶段,主要是了解消费者在购买以后有什么反应。这个阶段对于消费者的满意与否和将来市场营销潜力极为重要,因为消费者从所购买的商品的使用中得出经验,又学到新的东西,为将来购买同类产品提供了评价基础和选择标准,影响将来的购买决策。

早在一个消费者实际购买一件商品之前,这个购买过程就开始了。所谓认知问题,就是消费者发现现实状况与其所想达到的状况之间有一定的差距。往往是受到某种内部或外部的刺激后,消费者开始意识到一种需求。这种需求可能是人体的生理需求,如饥饿、干渴等,也可能是其他层次的需求。当这种需要上升到某种程度时就成为一种动力,驱使人们去选择某种物品去满足这种需求,这就是购买过程的开始。同样,外部刺激也能够引起需求。如,看到别人吃东西而引起食欲;或从杂志上、电视上看到时装广告而产生要购买时装的欲望。这些就是认知问题,或称认识需求。认知问题的过程如图6—6所示。

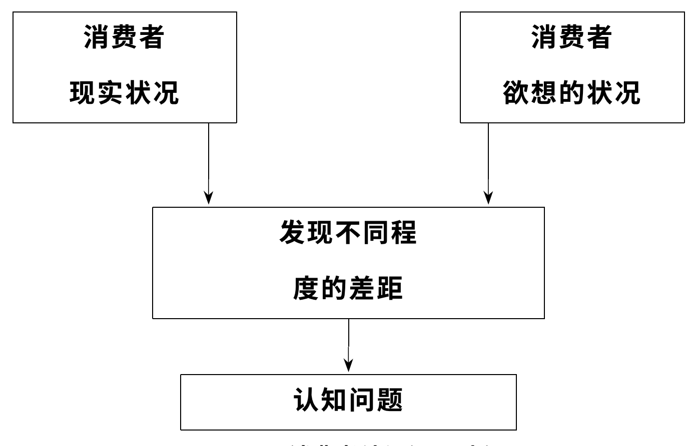


图6—6　消费者认识问题过程

那么，有哪些原因促使消费者认知问题呢？

（1）通过消费，某些物品即将用尽时。如电池快用尽了，要换新的；油盐快用完了，要重新买等等。这些都会使我们认识到问题。

（2）对现有的东西不再满意。如衣服旧了，或者款式不合潮流了，要买新的；对过去买的小型黑白电视机不满足了，要买彩电等等。

（3）收入的变化。收入的增加和减少对消费者都有一定的影响。收入增加了会使消费者认识新的问题，产生更多的需求；收入减少了消费者会减少开支、降低需求标准。

（4）需求环境的改变。新环境下会产生新的需求。如新婚夫妇要买家具、买室内装饰品、要外出旅行等等；刚分配了工作的年轻人要为父母买些礼物、与朋友相聚等等。

（5）对新产品的需求。由于技术的发展、新产品不断涌现，看到丰富多采的消费品，消费者会产生强烈的购买欲。

（6）对配套产品的需求。买了收录机后就要买录音带、洗磁头的清洁剂和工具；电视机要配天线、电视机架等等。

这些都可能成为唤起需求的诱因。

在此阶段，营销人员需要搞清楚引起消费者认知问题的各种环境。可以通过消费者调研来回答如下问题：所引起的是哪种需求？这种需求由何而生？这些需求是如何把消费者引向购买某一特定产品的？除此以外，营销者还必须注意两点：①了解与本企业产品的销售有实际和潜在关系的驱使力，即是什么原因驱使消费者来买本公司的产品的；②消费者对某产品的需要程度会随时间而变化。也许某种诱因使需求变得更强烈，也许会变淡漠。掌握了这些情况，营销者就可以在适当的时候用适当的策略，来提示消费者购买其产品。

第十四章　消费信息调查

通常所说的信息指用各种符号传送的、接收者预先不知道的消息和报道。它们由一些事实、估计、预测和关系推导组成。事实是客观上实际存在的、可以观察得到的情况。不过,即使是一个简单的事实,由于人们在认识上存在的差异也可能得出不同的结论。估计与事实都是以过去和现在发生的情况为依据,所不同的是估计主要依据推理的方法,对事物的性质、数量及变化趋势等做出大致的推断。预测与估计相似,差别仅在于预测是对未来事情发生的可能性进行事先的推测。有时候,为了估计或预测复杂的问题,消费者不得不求助于关系推导。关系推导指的是根据已知的关系,通过逻辑推理将特定的事实与特定的消费场合联系起来,寻求两者之间的因果关系,以便达到由此及彼,推而广之的决策目的。

从消费决策的角度来看,消费者在某一时期所需要的信息,包括某类商品及其产品属性或者特定牌号的商品及其产品属性的消息和报道。一般说来,消费者决策时需要以下几方面的信息:①确定适当的评估标准;②寻找可行的消费方案;③寻找可行消费方案的产品属性。消费者的信息调查过程,不论其形式如何(是内部调查还是外部调查)都是围绕着这种信息而展开的。

消费信息调查指消费者主动地考察并了解与特定的消费问题有关的事实、估计、预测和关系推导的活动。其具体过程如图6—7所示。

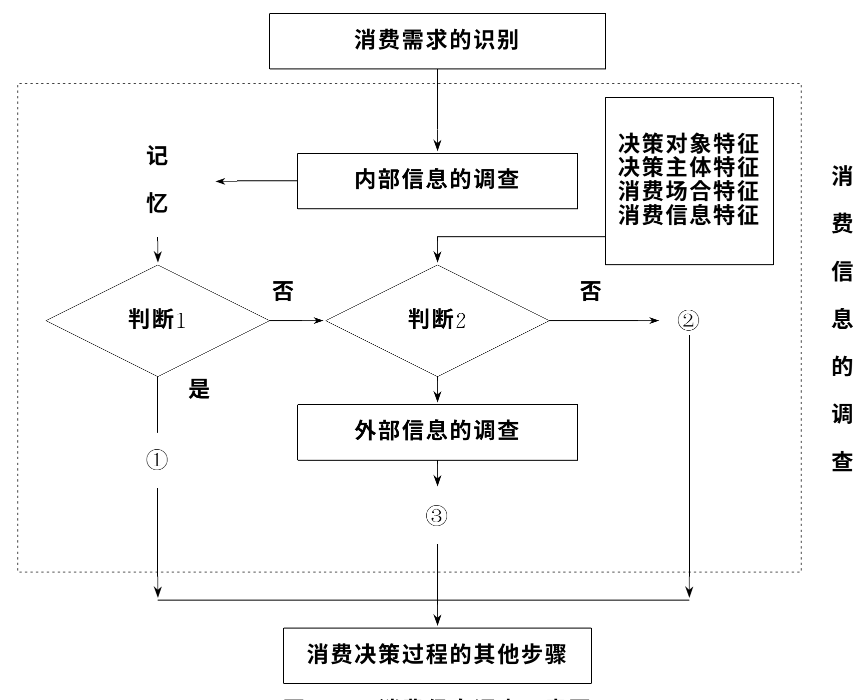


图6—7　消费信息调查示意图

值得注意的是,消费者在识别特定的消费需求之后,首先通过内部调查弄清楚他已掌握的消费信息是否足以做出决策。只有在已掌握的信息不够完整或不令人满意的情况下,消费者才求助于外部调

查。在调查过程中，消费者既可以利用工商企业为主的消费信息(如广告、推销人员、营业员等)，也可以求助于非工商企业为主的消费信息(如亲朋好友、技术专家、消费者组织等)。在此之后，消费者才开始其消费信息决策过程，以便为解决当前面临的消费问题提供更丰富的信息。可见，消费调查有两大类：内部信息调查和外部信息调查。下面分别作一些介绍。

第一节　内部信息调查及其营销启示

内部信息调查仅仅是记忆搜索，即通过回顾所积累的经验，首先寻找是否已有现成的令人满意的消费方案，如果没有的话，就退而从外部寻求适当的评估标准、可行的消费方案等消费信息。在许多情况下，特别是在习惯性或经常性消费决策的情况下，由于消费者对特定的消费对象已有丰富的消费经验，或者形成了强烈的牌号偏好，因此，消费者可以主要依靠记忆中储存的信息进行购买决策。这类决策过程是由消费需求的识别开始的(如“我的洗发精快用完了”)。通过内部信息调查就形成了唯一的满意解(“买一瓶蜂花牌洗发精”)。当然，在某些情况下，内部信息调查的结果会更复杂一些，如同时回忆起几种牙膏牌号以及它们的不同产品属性等。在另外一些场合，人们回忆的消费信息是支离破碎的，如仅仅回忆起牌号但缺乏其他相关信息。在这种情况下，消费者才会积极地、主动地从事外部信息调查，他们对那些可以弥补自身记忆空白的信息非常敏感且乐于接受。

内部的信息调查是难以观察和衡量的心理活动过程。营销人员只能运用面谈记录分析等方法了解消费者在决策时实际使用的信息类型，然后通过广告或其他营销努力来影响其信息调查过程。营销人员是否鼓励消费者进行内部信息调查完全取决于经销商品的性质。如果企业推销的是名牌优质产品，它可能拥有广大的老用户。由于他们受习惯影响，知足常乐，不喜欢冒风险。所以，每当他们识别消费需求之后，通常会通过内部记忆搜索回忆起某牌号(这往往是名牌或老牌产品)，并立即付诸实施。为了确保这些消费者的牌号偏爱持久不衰，企业应该针对这一部分消费者，运用他们喜闻乐见的传播媒介，不时地传播名牌、老牌产品可靠的信息，使他们逐步形成“购买某种牌号商品是明智的、妥当的抉择”的印象。这是鼓励消费者进行内部信息调查的例子。

反过来，如果企业经销的商品在质量上与竞争对手的名优商品相似，但在产品形象方面尚有差距，那么，营销人员可以通过广告暗示消费者：你需要更多的信息来做出明智的选择，以刺激那些仅凭记忆储存的信息进行决策的消费者从事外部信息调查，使自己获得影响消费者的机会。为达到此目的，企业应该注意两个主要问题：①目标消费者的特征。一般说来，那些喜新好奇、思想开放、愿意冒险试用新产品的人是理想的目标消费者，即我们在前面提到的产品使用的创新者和早期采用者。这是因为这类消费者对不熟悉的新商品或新牌号往往反应灵敏，兴趣浓厚，乐于尝试，并喜欢独自做出评价和判断。如果消费效益令人满意，他们还乐于向亲朋好友进行义务宣传，以炫耀自己在某方面的消费经验。②广告手法的运用。营销人员可以利用悬念或提问的形式，吸引目标消费者的好奇心(如前面提到的“您真的会洗衣服吗”的例子)，运用广告短语促使目标消费者决定试用，或重新考虑评估可能解决方案的标准(如西德大众汽车公司早期在美国推销其商品时所使用的“试一试，您会喜欢他的！”的广告短语，类似的还有“既然商品质量相仿，为什么要多付钱?!”)也可以鼓励现有使用者与目标消费者之间的信息沟通，借助外部信息调查来克服后者的顾虑(如运用“告诉您的朋友”或“询问曾经使用过本牌号商品的人”之类的广告)。

第二节　外部信息调查及其影响因素

外部的信息调查指完全自愿地、积极地搜集并处理来自外部的消费信息的活动。一般说来，消费者在是否进行外部信息调查以及调查的深度和广度等方面存在着明显的差异。因此，有必要在介绍消费者之间存在着的差异的基础上，探讨形成该差异的根本原因，即影响外部信息调查的各种因素。

在消费决策过程中，我们可以根据消费决策主体的主观努力为标准，把消费者大致分为三类：非调查者、调查者和积极调查者。非调查者指在购买决策之前仅进行一点或者根本未进行任何外部信息调查的消费者；调查者是那些在外部信息调查时利用了几种信息来源、走访了几家商店、在调查的深度和广度方面适可而止的消费者；而积极调查者则被认为是在购买前从许多人、许多广告、报刊或者从商店里搜集了大量的消费信息，并热衷于进行全面的、系统的调查活动的消费者。一些调查研究的结果表明，即使在购买主要家庭用具的决策过程中，消费者之间

仍存在着很大的差异：非调查者高达 60%，调查者为 10%，而积极的调查者仅占 10%。

为什么面临相同的消费决策对象，人们在外部信息调查方面会存在如此巨大的差距呢？根本原因就是不同的消费决策主体在外部信息调查的所得与所失问题上存在着不同的态度。我们知道，外部信息调查给消费者提供的利益可以是有形的，如较优惠的价格、更完美的质量、更好的式样等；其所得也可以是无形的，如增强决策自信心，减少风险以及做出正确决定后产生的成就感。当然，外部信息调查也必须付出一定的代价，包括金钱上的，如交通费、购买资料费等；也包括非金钱的，如由于挤占闲暇时间而造成生理负担，由于调查受挫而引发埋怨、扫兴等心理负担。

究竟是利大于弊，还是弊大于利，不同的消费者由于在个人价值观念、购买经验、消费习惯以及所属参考群体等等方面存在着差距而产生不同的看法。例如法国一著名女影星可以乘出租汽车跑遍巴黎，为的是买一块 30 公分的布头。当她的丈夫认为她如此勤俭使他付出不少代价时，她回答说："你不懂，这是原则问题。能花 6 法郎 10 生丁买一米丝绒，就不能花 6 法郎 40 生丁。"这里，她为了坚持原则而多付出远远超过 30 生丁的出租汽车费。

为什么日常生活中类似的事件屡见不鲜呢？要回答这个问题，有必要从消费决策对象、主体、场合以及已有消费信息等四个方面加以阐述。

1. 消费决策对象的特征。它包括价格差别、产品差别、定牌、广告宣传以及产品的装璜和标签等，它们是影响消费者权衡外部信息调查利弊的主要因素。在它们当中，特别是价格差别，产品差别和定牌所起的作用最大。价格差别是经销商品与替代商品或者竞争牌号的商品相比在价格上存在的差异。由于商品价格具有易于识别、可以直观比较、信息容易储存且易于回忆等特点，是刺激消费者进行外部信息调查的最重要因素，其影响的大小通常与产品价格水平的高低、竞争牌号商品之间的价格差异大小成正比。值得注意的是，这里的差别是一个相对的概念。对于价值数千元的高档电器来说，增加 1 元是微不足道的；而对原售价为二、三元的毛巾，日用搪瓷器皿等商品来说，增加 1 元便会立即引起消费者的注意。此外，从心理方面来说，多付冤枉钱是引起人们对已做购买决策不满的主要因素之一。综合考虑上述几个方面，我们就可以理解上述法国影星对几十生丁斤斤计较，不顾所失，坚持购买"原则"，以求心理上满足的消费行为了。

产品差别是经销产品在式样、外观、特性、功能等方面与竞争产品之间存在的差异。当消费者得知不同牌号的产品之间存在着相当重要的差别时，外部信息调查的可能性就增加。因此，那些高度差别比的产品（如服装、家具、高档电器等）的消费决策过程大都涉及相当广泛深入的外部信息调查。定牌的成功与否也是影响消费者进行外部信息调查的主要因素。成功的定牌易于培养消费者对牌号的偏好并鼓励他们采取重复购买的行动，从而阻碍外部信息调查的发生。反之，消极的定牌只能促使消费者从事消费信息的调研活动，以寻找其他替代品。

2. 决策主体的特征。决策对象的特征构成了从事外部调查活动的必要条件，作为决策主体的消费者具有从事信息调研活动的主观能动性则是充分条件。不同的消费者在个性特点、价值观念、文化程度、收入水平、年龄和所处家庭生命周期的具体阶段等等方面存在着差异，而对外部调查的预期得失持有不同的看法。一般说来，那些思想开放、喜欢周密思考、谨慎从事的消费者会进行更多的外部调查活动。反之，自信、坦率、不喜欢征求他人意见的消费者进行该活动的可能性就小得多。例如，国外的一些调查结果表明，乐于进行外部调查的消费者具有以下特征：文化程度高中及高中以上，中等收入，35 岁以下的年青人及退休老年消费者。此外，消费者预感风险大小也是影响外部信息调查的主观因素之一。所谓预感风险指对错误决策可能导致的后果感到的不安。假设其他条件相同，预感风险的大小与外部调查的深度和广度成正比。一般说来，产品的价格越高，产品的使用寿命越长（高档耐用消费品），产品越容易引起参考群体的非议甚至排斥（衣服、首饰等）；产品越容易危及人们的生命安全，身心健康，决策时使用的产品属性或相关评估标准（价格、质量、外观、功能、颜色、使用、维修、保养）越多，消费者预感的决策风险便越大，也越倾向于通过外部调查寻求新信息。最后，还必须提及决策滞后的影响。从事外部信息调查必然在某种程度上推迟购买决策的时间。由于决策滞后，在通货膨胀的情况下，可能给消费者带来本可避免的经济损失；在供不应求的短缺经济里可能使消费者尝到脱销后长期持币待购的滋味。为了避免决策滞后可能产生的消极影响，很多消费者缩短了决策时间，甚至草率地做出决定。所以，消费者估计的因决策滞后而引起的消极影响越大，进行外部信息调查的可能性就越小。

3. 消费场合的特征。即使同一消费者面对相同的消费决策对象，由于消费的时间、地点和情况不同，也会影响其从事外部信息调查的可能性。例如同样是一瓶酒，自己消费和宴请贵宾就可能经历不同的消费决策过程。自己消费的酒完全可以通过内部调查进行决策，即从曾经喝过的酒里寻找最满意的牌号；而宴请贵宾的酒则必须认真地考虑，仔细斟酌：究竟是购买名酒、价格昂贵的酒、广告宣传频繁的酒，还是朋友推荐的酒？由于购买一瓶不适当的酒，可能招致舆论风险，消费者会主动地进行外部信息调查，以便进行正确的牌号选择。此外，临时性的又必须马上解决的消费需求通常比计划之中的可逐步解决的消费需求从事更少的外部信息调查。

4. 消费信息的特征。消费者是否进行外部信息调查以及调查的深度和广度也受到消费者内储信息的质量和回忆内储信息的难易的影响。假设其他条件相同，消费者的消费经验越丰富，对以往购买决策的消费效益越满意，两次购买的间隔越短，同类商品在价格、质量、包装等方面的差异越明显，消费者已掌握的消费信息的质量就越高，在类似的消费场合，该消费者进行外部信息调查的可能性就越小。反之，可能性就越大。至于回忆内储信息的难易程度，它取决于当前消费需求与过去消费需求是否相似。两个消费需求越相似，回忆内储信息就越容易。

以上探讨了消费信息的定义，消费信息调查的类型以及影响外部信息调查的因素，这些都有助于了解消费者为什么要以及怎样进行外部信息调查。不过，还须认真剖析消费信息的处理过程，即消费信息是如何为消费者所接收、注意、理解、接受并保持的。只有这样，才能系统地理解消费者如何利用消费信息进行决策。

第十五章　消费信息的处理过程

高参预与低参预消费决策在决策过程上存在着明显差异，这一差异也表现在消费信息的处理过程上。当面临高参预消费决策时，人们倾向于自觉地并积极地从事消费信息的调查活动，并对搜集的信息进行加工处理。而在低参预消费决策的情况下，人们对消费信息的调查活动是不自觉的和消极的，对搜集的信息也很少进行加工整理。因此，有必要分别记述它们各自的信息处理过程并介绍一些针对性的营销策略。

第一节　高参预的消费信息处理过程

高参预消费决策的信息处理过程基本上由接收、注意、理解、接受和保持等五个阶段组成，其具体的处理过程如图6—8所示。从理论上说，只有那些为人们所接受的并保持在长期记忆里的信息才会影响消费者的行为。因此，任何广告以及其他营销努力要想达到对人们的消费行为施加影响的目的，就必须通过消费信息处理过程的五个阶段，进入消费者的长期记忆。然而，这是不容易做到的，由于精力或财力方面的限制，一个人只能接收周围环境里很小一部分的信息，而且，在他所接收的消费信息里，又只有很小一部分能够为他所理解、所接受，所以在他所接受的信息里，仍然只有一部分能够顺利地进入长期记忆。假设在消费信息处理的每一个阶段，信息能被消费者所接收、注意、理解、接受并且保持下来的可能性均为50%，那么，一则营销信息能够顺利通过信息处理过程并达到影响消费者行为的平均概率只为3.125%。这对营销决策者来说的确是不能令人满意的结果，但这却是严峻的现实。美国的一家市场调研公司曾对1800个电视广告进行跟踪调查，在被调查的信息接收者中，只有32%的人能够描述广告所宣传的牌号，而记住广告牌号的人仅达16%。在这16%的人当中，究竟又有多少人认真理解广告所宣传的诉求重点呢？这个例子从另一个侧面说明了研究消费信息处理过程的重要性。下面就分别论述信息处理过程的各个具体步骤。

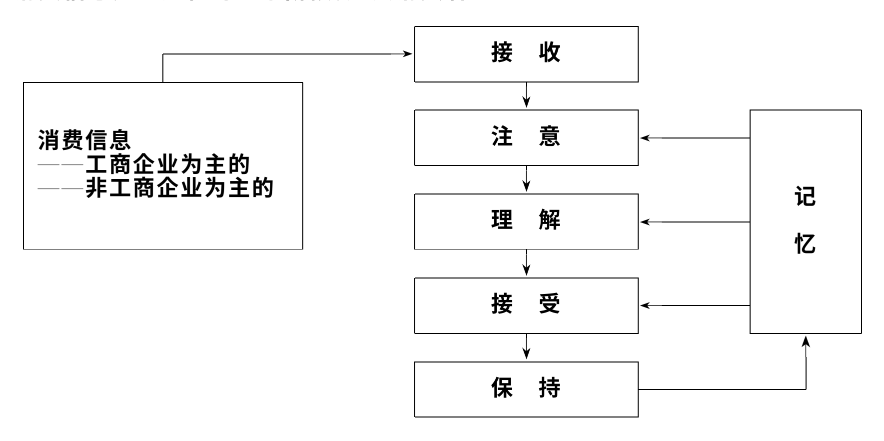


图6—8　高参与的消费信息过程

1.接收阶段。接收是信息处理过程的第一步。它指的是来自外部的某种刺激进入消费者感觉神经的感受范围，为一个或一个以上的感觉器官所接收。为了使消费者接收到某种刺激，首先必须把该刺激安排在消费者可以接触到的环境里。例如，将推销商品的广告登在目标消费者经常阅读的杂志上。但这并

不等于说目标消费者已经接收到该信息。这是因为在高参预消费决策的情况下，人们倾向于抵制那些企图改变自身信仰和行为的信息。在接收阶段，这种倾向性具体表现为人们寻找的是那些他们认为将有助于达到消费决策目的的信息。所以，大多数消费信息是人们通过自己选择加以接收的，对其他刺激则采取各种方式予以抵制，如阅读报刊时随便翻翻或使用红外线遥控器不时转换电视接收频道以避免电视广告等。当然，有些刺激之所以为人们所接收多少带有一些随机的性质，如乘车回家途中目睹的商业广告。

消费者有选择地接收信息这一道理告诉我们：在接收阶段应该注意的是避免盲目地传播消费信息，而应该有的放矢地运用适当的传播媒介，以正确的方式并在最佳的时间里对目标消费者传播消费信息。要做到这一点，首先必须借助市场调查并运用市场细分的原理制订有关信息沟通的策略。我们知道，目标消费者可以按年龄、职业、兴趣、社会阶层或家庭生命周期等标准进行细分，从而形成不同的消费者群和相应的细分市场。由于不同类型的消费者有不同的传播媒介偏好，因此，营销者必须善于发现目标消费者对哪些广告媒体最感兴趣，哪些是他们喜闻乐见的节目或内容，然后把广告安排在那些媒体的特定节目上，力争做到广告内容、时间、媒介的最佳组合。例如，《南风窗》杂志对读者情况的抽样调查结果表明，约45%的读者年龄在21～30岁之间；28%左右的读者在31～40岁之间。换句话说，这两个年龄段的读者占读者总数的73%。显然，它表明《南风窗》是刊载时装、化妆品等商品的理想媒介。同理，以老年人为目标市场的商品应选择《中国老年》、《老年报》等报纸杂志为主要广告媒介。以上例子仅以年龄为标准，如果我们能同时运用职业、志趣、爱好等标准进行传播媒介的分析比较，就可以增大目标消费者接收特定消费信息的可能性，收到事半功倍的效果。

2.注意阶段。注意是心理活动对一定事物的指向和集中。由于这种指向和集中，人们才能从周围环境里清晰地认识一定事物而忽略其他事物。心理学的研究结果表明，人们所接收的信息比人们所能处理的要多许多倍。一份消费者调查结果表明，一个消费者每天接收的广告大约有1600项，然而他有意识注意到的仅占5%左右。一份心理学的研究报告指出，如果要对接收的信息毫无遗漏地加以处理的话，为了处理来自眼睛的信息，人脑的体积就应大到一个立方光年。这就是为什么人们只能有意或无意地对外部信息进行有选择的处理的根本原因。

注意不仅表现为大脑对外部刺激的加工处理，而且经常伴随着瞳孔张大，头部转动、心跳加速、肌肉收缩、触电感等心理现象。因此，企业营销人员可以通过受控试验来观察消费者对外部刺激的生理反应，以便评估刺激是否有效地吸引人们的注意力。大量研究表明，注意与否以及注意程度取决于两个因素——人的因素和刺激的因素。

人的因素指的是信息接收者个人的心理特征。有选择的注意是心理学论著里广为涉猎的论题，这里无法一一阐述，只能择要从三个方面做一些分析。①兴趣或需要的影响。在日常生活中，生理和心理需要会直接影响到对外部刺激的注意程度。当饥肠辘辘时，人们对食品广告、食品的香味非常敏感。同样，对一个有强烈社交愿望、担心自己腋臭会使朋友不悦的少女来说，当她接收到治疗腋臭的广告时，当然会立却引起注意；而孤僻独处、我行我素的人对同类商品的广告则可能视而不见。②保持自我意识的一致。如果接收的信息在某种程度上与消费者笃信的观念相背离，特别是那些试图改变接收者自我意识的信息，消费者通常采取抵制的态度以保持自我意识的一致。因此，对于那些与个人信念相吻合的营销刺激，消费者当然喜闻乐见，全神贯注；而对那些格格不入的刺激则不闻不问。因此，企业在广告信息中频繁运用说服手法，力图使目标消费者接收以下信息：购买本企业商品将有助于完善您的个人形象，维护您的自我意识。③价值观念的重要性。在信息传递过程中，重要的价值观念及其相关的文字会吸引消费者的注意力，而不重要的价值观念则会排斥或干扰人们的注意力。换句话说，带有积极、肯定的价值观念的广告更容易被接收者所注意；反之，包含消极、否定意思的广告则很难达到广告宣传的预期目的。这一原理说明：在商品牌号的命名时应注意不同文化消费者所理解的牌号意思。这在国外市场上推销商品时更不可掉以轻心。

刺激的因素指的是刺激物本身的物理特征。刺激之所以会引起人们的注意是由于刺激通过感官作用于神经系统。因此，不同的物理特征在引起对刺激的注意方面所起的作用也不同。一般说来，刺激的物理特征主要包括以下几个方面：①规模。假设其他条件相同（下同），刺激的规模越大，就越容易引起人们的注意。因此，全页的、大面积的广告比半页的、小面积的广告效果更好。②对比。对比强烈的刺激更容

易引起人们的注意。③强度。声音的强弱与亮度的明暗所能引起的注意程度与刺激规模的大小一样。④颜色与运动。明快的颜色与运动中的物体更能引起人们的注意。⑤孤立。孤立就是把一个刺激与其他刺激物分离开来，它更容易引起人们的注意。把简短的广告词句置于白色广告面的中间就是运用这个原理。⑥位置，即刺激物在人的视力范围内所搁置的地方。如果能把刺激物放在人的视力范围的醒目地方，效果就会更好。

从注意二因素的分析不难看出：要使人们注意到公司的营销信息，一要依靠对目标消费者兴趣、需要、自我意识、价值观念等方面的了解；二要靠恰如其分的运用刺激因素。如果目标消费者对某名优商品很感兴趣，那么，一旦接收到与其相关的信息，自然而然地会注意到它。如果公司经销的不是名优商品，又不属于经常性购买商品，消费者通常只在需要时才会对其感兴趣。在这种情况下，营销人员必须更多地运用刺激因素以便在目标消费者对其商品不感兴趣或兴趣很低时注意到企业传播的营销信息。

运用刺激因素时应该防止两个方面的问题。第一，由于运用刺激因素过分成功，造成喧宾夺主的效果。假如消费者的注意力被吸引到广告中的异性身上或陶醉在广告背景的音乐声中，就会削弱对广告诉求重点或销售信息的注意力。有时候，干扰人们注意力的可能是广告里出现的其他商品。例如，美国一家推销冷藏炸薯条的公司很高兴地收到广告商的报告：用测瞳仪的观察结果表明观众在看到该公司的电视广告时瞳孔明显放大。但是经过认真分析以后却发现，使观众瞳孔放大的并不是炸薯条，而是同时出现的煎得滋滋作响的牛排。第二，由于滥用刺激物使人们对商品或牌号产生消极的影响。例如用警报器的声音来吸引人们对电视广告的注意，尽管用警报器作为刺激物是成功的，但可能引起观众的反感，甚至还会使人们造成一种错觉：该产品的使用可能是危险的。总之，营销者在运用刺激因素以引起消费者注意时应格外谨慎，防止滥用错用。

3. 理解阶段。在本阶段，人们试图将接收、注意阶段搜集到的刺激信息组织起来以形成自己的看法。如果说注意是个人与刺激因素共同作用的结果，那么理解则几乎完全是个人因素作用的结果，如对注意到的刺激物是否感到危险、是否吸引人、是否漂亮入时，完全凭个人的主观看法，莫衷一是。因此，刺激物引起人们的注意并不意味着该刺激物的含意已被人们正确地理解。事实上，在消费决策过程中人们经常不能理解甚至曲解所接收刺激的真正含意。这是因为每个人对新刺激都怀着某种期望或者从自我角度理解新刺激。所以人们对刺激的理解并不一定客观地反应刺激物本身，而是带有很多的主观因素。

在营销实务中，客观刺激与主观认识之间的差异常常使企业营销决策者遇到许多困难。美国一家饮料公司推出一种新饮料后发现：实际销售量与预期销售量相去甚远。于是，公司决定运用味道测试的方法寻找新饮料销路不畅的原因。他们把新饮料与竞争对手的饮料放在一起让消费者品尝。为了便于比较，他们让一部分消费者在品尝时知道饮料的牌号，而另一部分消费者则对牌号一无所知。结果，当消费者知道不同饮料的牌号时，该公司饮料的评估得分远远低于竞争对手；但在盲点测试时，其得分与竞争对手相比还略胜一筹。可见，公司新饮料的产品属性（这里的客观刺激是味道，口感等）尚可与其竞争对手相媲美，问题出在公司或产品的形象，牌号的知名度或其他因素上。公司据此重新制定其广告和促销活动计划，使新饮料的销售量迅速上升。这个例子说明了客观的事实与主观的认识之间的差异，其根源在于消费者的牌号偏爱导致了对饮料物理刺激的曲解。在现实生活中，每一种刺激都面临着被人为地曲解的危险。为了尽可能避免此类现象的发生，营销者在选择刺激时就应考虑以下几点：

①刺激所表示的意思必须是公众所能接受的。如果选择的刺激艰涩难懂，或者兼有两种或两种以上的意思，就容易使人误解。尤其是在不同的文化环境里，人们对刺激所表示的意思可能存在不同的理解。以表示哀悼的颜色为例，中国和日本是白色，北美和西欧是黑色，而非洲的某些地方则是红色。即使在同一文化环境里，同样的刺激对于不同的亚文化，甚至同一亚文化的不同区域，仍可产生不同的解释。例如，对大多数中国人来说，“龙凤”是吉祥、幸福的象征。人们在亲友结婚馈赠礼品时，往往特意送些带有龙凤图案的物品，以示大吉大利。可是，在吉林省某些地区，贺喜送礼却不喜欢有凤凰图案，因为按当地风俗，带翅膀的东西在床上不会飞翔，取其谐音便成了“不祥之物”。尽管这类民情风俗具有浓厚的封建迷信色彩，但是，这些旧观念已根深蒂固，一时很难改变。因此，营销决策者应该了解它们，避免因此而失去销售良机。

②亲近的原则。人们观察客观事物时，倾向于将它与其他有关事物联系起来。这种亲近原则在广告里使用得较为频繁。因为人们经常把广告上的商品

同背景联系起来以便理解商品的使用价值和消费效益。譬如，啤酒广告的背景通常是清澈透明，沁人肺腑的泉水，或者是青山绿水，瀑布飞泻。饱受酷暑煎熬的观众见到这样的广告，就会联想到啤酒能生津解渴、消暑解乏的功效。

③结尾的原则。人们通常希望所见所闻的事物能形成一个完整、圆满的图像，换句话说，当看到某些不完整的刺激时，人们就倾向于补充遗漏残缺的部份，以便使该刺激的意思完整。“沙龙牌”香烟成功地运用结尾的原则来增加其广告的注意力。首先，公司设计的广告词富有韵律，朗朗上口，易于复述，在广播电视上频繁重播之后，便删去广告词的后半部份，有意让听众和观众将遗漏的广告词补充完整。由于广告词里包括经销香烟的牌号“沙龙”，“沙龙牌”香烟便因此家喻户晓，有口皆碑。

除了上述原则外，营销人员还可以利用一些辅助手段来防止消费者的曲解。一种可行的方法是对业已接收有关信息的消费者提供材料以强化他们的学习过程。譬如，在视听广告播发之后，营销人员可以在商品上悬挂使用说明标签，散发简明扼要易于携带的小册子，或者通过推销人员与消费者直接面谈来澄清消费者可能产生的误会。

4. 接受阶段。对信息的理解并不能保证其对现存认识产生影响作用并转变为长期的记忆。因此，信息处理过程的下一阶段是接受。接受是外部刺激对人们自身现存信念和认识进行强化或修改的过程。

了解这一信息处理过程的关键是掌握认识反映论中的复述概念。复述是对正在处理中的信息所做的反应，具体表现为无声的、内心的思维过程。认识反映论的基本原理认为，人们在加工、处理外部刺激时不仅仅是被动的接收者，同时也是积极的参预者。换句话说，人们总是试图通过复述相关信息所引起的思考，将接收的新刺激与长期记忆里贮存的信息相联系。从这个意义上，我们可以说，复述是内心世界对处理外部刺激所进行的反思，是不断重复某一信息，使其储存在长期记忆里以解决未来消费问题的心理活动。例如，为了避免经常查阅电话号码簿而复述电话号码以记住它。不过，要使新信息顺利地转化成长期记忆，有时光靠一般复述还不能达到目的，而必须借助于详尽的复述。详尽的复述是利用已有的经验、价值观念、态度、信念等来解释短时记忆中的信息并把新信息转化为长期记忆的心理活动。

详尽复述的成功，意味着消费者的信息库里又增加了许多新的信息。与此同时，那些已过时的、不正确的信息也在此时被淘汰。可见，在复述过程中，可能存在着三种形式的认识反馈：①反面意见，即拒绝或抵制所接收的信息；②贬低信息来源，它指的是对信息来源持否定态度；③正面意见，即同意所接收的信息。大量研究结果表明，持反面意见以及贬低信息来源两种现象是所接收的信息已遭激烈反对的迹象，所以它们对认识不能产生任何影响或者至多产生微不足道的影响。另一方面，正面意见显然是接受与依从的明确标志。

对于营销人员来说，接受阶段发生的反对与排斥现象说明了：消费者是皇帝，他们有权将任何与根深蒂固的自我信念相违背的信息扬弃掉。此外，它再次说明了以市场细分为基础选择传播媒介的重要性。从这个观点出发，选择目标消费者时应该注意尽可能以易于接受本营销信息的消费者或者至少以持中立观点的消费者为重点，才能收到事半功倍的效果。反之，如果盲目传播营销信息，甚至以可能持反对意见的消费者为重点，则将会事倍功半，甚至一事无成。

5. 保持阶段。保持是将经过加工的信息输入长期记忆。在前面的章节里，我们已经论述了记忆的过程。这里应该指出的是，营销刺激经过一系列的信息处理活动，进入消费者的长期记忆，然而，这并不等于说营销人员可以一劳永逸、高枕无忧了。事实上，营销人员希望传播的信息经过消费者的加工、复述、编码、输入和储存等阶段，很可能出现偏差、误解甚至曲解等现象。为了避免这类现象发生，精明的营销人员总要事先对传播的营销信息进行审查、测试，并通过适当的调研方式及时了解该信息对消费者记忆的真正影响。最常见的方法是让消费者在模拟的现实环境里看到有关的广告，稍后利用问卷式面谈的方式了解他们所能回忆起来的信息。此外，为了避免记忆消退现象的发生，营销人员必须通过重播营销信息适时强化消费者的记忆，以便他们日后决策时能够回忆起正确的相关信息。

第二节　低参预的消费信息处理过程

前面我们讨论的是高参预消费信息处理过程。然而，在现实生活中，大部分消费决策是属于低参预类型的，即具有价格低廉，风险小，经常性购买的特点。尽管人们需要消费某种商品，但是实际上是选择哪一种牌号并不重要，因此在购买低参预商品时消费者往往不时改变商品的牌号。在这种情况下，人们

并不会主动地有选择地接收并处理相关信息，认识的主要影响发生在购买决策之后而不像在高参预消费决策情况下发生在此之前。于是，信息处理过程的具体程序也形成了一些特点。

通常，注意是偶然的非自愿的，发生在消费者为了其他的原因（娱乐消遣等）才接触到特定的传播媒介的时候。不过，大量事实证明，营销信息，特别是电视广告，能在不对认识过程产生任何影响的情况下被加工处理并储存在长期记忆里。初步的研究结论表明：这类信息主要是在小脑里进行处理，跳过接受阶段以图像形式保存在长期记忆里的。因此，这意味着它属于被动的，低级的学习活动，故有人称之为偶然的学习。在决策时，消费者通常以某种形式的刺激作为冲动购买的提示，在众多类似商品中识别广告宣传的商品。值得注意的是，我们这里使用的动词是识别，而不是回忆。这是因为识别就足以做出“为什么不试用这种牌号”的购买决定，不必努力回忆广告的具体内容、中心思想等。所以，它是在低参预消费决策过程中启用偶然性学习所得到的适当方法。

这里还应该强调的是，现在许多广告未能使观（听）众了解到商品的牌号。在低参预决策的情况下，我们更应该防止此类事情的发生。如果商品牌号不能给人留下深刻的印象，广告信息完全可能消匿得无影无踪。即使消费者暂时记住了某些情节，也会因为缺乏牌号这一重要的提示物而防碍了以后的识别。因此我们在营销努力中除了努力树立牌号，宣传牌号外，还可以为广告、商标等设计出一个便于识别的标的物，并在购买现场张贴或悬挂该标的物，以便消费者识别出广告宣传的商品牌号，促成他们做出首次或重复购买的决定。

一般说来，高参预与低参预消费决策在信息处理过程中的其他阶段基本相似。唯一的不同是在低参预的情况下不存在接受阶段。它导致了信息处理过程中更容易发生信息超量的问题。

在低参预消费决策时，消费者通常对搜集相关信息不感兴趣，因此，从广告上获取的信息极其有限，也许仅仅是一个或两个要点。此外，尽管人们处理信息的能力有大小，但是所有的消息都面临着有限的信息处理能力与无限的信息的矛盾。这意味着信息处理能力的限制使得消费者无法处理所接受的全部信息，于是便产生了信息超量的问题。结果，他们在大量的信息面前无所适从，不知所措，要么推迟或放弃消费决策，要么干脆凭主观印象草率从事，要么仅仅利用一些并不十分理想的信息。

由于存在着信息超量的问题，人们曾试图确定消费者的信息处理量，可惜至今对此问题仍然没有统一的答案。国外消费者团体以及政府有关部门都希望厂商在广告、商品装潢、标签上提供足够的信息，因为他们认为提供更多的购买信息有助于人们做出更明智的消费决策。我国一些厂商在广告信息方面也有多多益善的偏好。殊不知，由于信息超量的因素在起作用，多提供一些信息未必会达到更好的效果。一份市场调研的结果表明：增加商标上的商品信息量不仅不会为消费者选择最佳商品提供方便，反而会使他们在大量信息面前无所适从。

除了信息超量外，信息也可能会因为大量重复而在众多的干扰氛围中消失。一般说来，商业广告的重播越频繁，其引起消费者注意的能力就越低。当这种情况发生时，人们就会认为某种刺激已经变成习惯性了。它的形成是下述因素相互作用的结果：①刺激强度的大小。刺激的强度越小，就越快发生习惯性现象；②刺激时间的长短。刺激持续的时间越短，就越不容易导致习惯性现象；③理解刺激的难易。掌握刺激的细节越困难，产生习惯性现象的可能性就越小；④刺激针对性的强弱。如果广告所含的刺激为某类型的消费者所喜闻乐见，那么，即使不时重播，仍不易发生习惯性现象。

广告最容易发生习惯性现象。这是因为对于大多数低参预商品来说，人们很难说出一些确实新颖的商品的特性，并据此设计广告的诉求重点。但这不等于说，企业营销人员可以放弃这方面的努力。在广告诉求重点、语言、道具以及场景上不追求新意，重仿不重创，甚至有的刻意追求雷同，人云亦云等是广告宣传上的大忌。几年前我国广告制作上存在着几种奇怪现象：大多数广告单一化，概念化，大同小异，千篇一律。为了纠正这种倾向，下面简要介绍一些为防止信息超量而采用的吸引人们注意力的广告设计方法。这些方法运用得当对于高参预消费信息处理过程也有同样作用。

1. 新颖与对比。这包括种种手法，诸如：①与周围的彩色广告对比，黑白广告里带有特别大的无字画的白色空间，给人一种脱颖而出的感觉；②当货架上所有其他商品在设计、形状和颜色上均相似时，特殊形状的包装也能吸引人们的注意；③在古典音乐节目休息时，由于明显的刺激对比，播音员播送商品广告的声音很可能为听众所注意；④将广告标的物倒置也能吸引观众的注意力。

2. 色彩的运用。在当代社会，人们倾向于在生活

的各个领域使用颜色，尤其对创新的颜色所作的反应尤为强烈。在这种趋势下，人们普遍认为颜色能极大地提高广告的宣传效果。这是因为：①色彩能使大多数商品更引人注目，尤其是食品；②色彩可以用来创造一种情调或氛围，如黑色表示忧郁或阴沉，绿色和蓝色表示新鲜或明快等。

3. 广告的篇幅和位置。广告的篇幅越大，其吸引力就越大。不过，一些研究成果表明，吸引力的提高幅度只是广告篇幅扩大幅度的平方根，即广告篇幅扩大 4 倍，吸引人们注意的可能性仅提高 2 倍。影响广告读者数量的主要因素是广告的内容和表达方式，至于广告位置，对读者数量也有一定的影响。当广告置于与其宣传内容一致的专栏附近时，注意该广告的读者数量最多。例如，在介绍如何减肥的专栏文章旁边刊登有关减肥食品的广告；刊登在杂志封面或前面几页上的广告，可能的读者数量最多；当报纸的一个版面上充斥着许多广告时，右上方的广告读者数量最多。运用广播电视传播媒介时，突然插播的广告比在规定的广告时间里播放的广告更能吸引人们的注意。

第十六章　消费信息传递

在市场营销管理工作中，信息传递是制订促销策略的基础。不论是人员推销还是非人员推销，都要通过有效的信息传递过程并选择适当的信息传播媒介才能获得理想的推销效果。因此，了解信息传递过程和传播媒介对制订成功的促销工作计划是十分必要的。

第一节　消费信息的传递过程

信息传递是传达人用某种方法（语言文字、图表符号、色彩声响或动作表情等），通过某种途径（电视、报刊、广告牌、书信或面谈等）与接收人相互沟通消费信息的活动。消费信息的传递以市场调研为基础，通过向目标消费者传播一定内容的信息，以实现特定的营销目标，其具体步骤如图6—9所示。

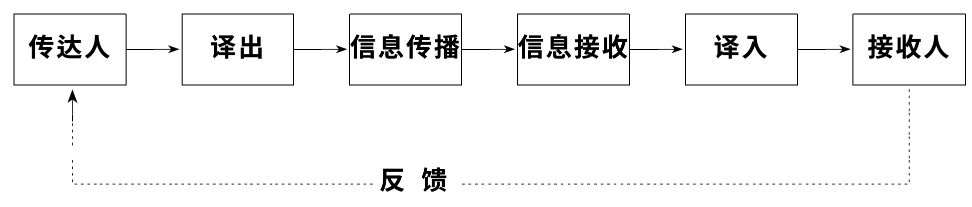


图6—9　消费信息传递过程示意图

在消费信息传递过程中，狭义的传达人是工商企业的营销人员，他们是传播信息内容、方式和途径的决策者，希望用特定的方式去影响目标消费者的购买行为。广义的传达人也可能包括政府机构或官员、消费者团体或亲朋好友等以非盈利目的传播消费信息的团体或个人。尽管他们所传播的信息有时也会受到工商企业促销策略的影响，但都或多或少地反映了各自的立场和观点，具有相对的独立性。

“译出”是传递过程的第一个环节，其主要职能是使传达人的具有寓意的信息变成易为接收人理解的观点和思想。在这一环节里，译出的信息要采用不同的符号、标记或其他形式，以适应不同类型消费者的信息处理能力并满足不同接收人的信息要求。例如，有关打字机的信息，可用“打字机”三个字来表示，一幅带有打字机的图片、一阵打字击键时发出的声音、或者用一个正在使用打字机的电视广告来表现。

至于“译出”的方法，营销管理人员既可以客观公正地正面说明自己的商品，也可以实事求是地指示现存的不足之处。一般说来，正面陈述的信息容易获得对公司有利的反应。不过，在个别情况下，反面宣传（如“本店食物最差”）也可能因唤起接收人的好奇心而收到意想不到的结果。有些消费者更希望能听到正反两方面的意见，这就是为什么美国阿维斯出租汽车公司的广告名言（“我们是二流角色，所以我们会更加努力”）能够成功地从竞争对手那里吸引大量顾客的主要原因之一。此外，促销信息是只限于事实为好，还是应该让接收人了解与事实相关的估计、关系推导甚至结论？究竟是以告知为主，还是以劝说或提示为主，抑或兼而有之？信息的重点是放在信息的开始部分，还是放在最后？是侧重提出问题，还是将问题的答案置于首位？对于这些问题几乎没有什么规律可循，而应该从经销商品的性质、产品生命周期、竞争企业的促销策略等方面去考虑，具体问题具体分析。例如，使用电热驱蚊器的消费者可能会关心其效能和是否有毒性，有关的广告只需提供问

题的答案便可。如金鹿牌蚊香使用“驱蚊用金鹿，高效又无毒”的简语，既解除了用户的疑虑，又容易记忆上口。但是，要想对不知织物柔软剂为何物的消费者介绍柔软剂的性能和优点，还是用“您会洗衣服吗？”的问题唤起潜在消费者的注意，然后再一一说明该产品的用途，效果可能会更佳。

信息传播是信息传递过程的第二个环节。信息传播可以分为直接传播和间接传播两种形式。在两个人或者两个以上的人之间未通过大众媒介进行的信息传播称为直接的信息传播，其具体形式有当面交谈、电话交谈、函电往来等等；而运用报刊、广播、电视等大众媒介对为数众多和相对分散的对象进行信息传播则属于间接的信息传播。除了信息传播媒介以外，营销人员还必须确定信息传播的时间、地点和必要的重播次数问题，以保证能在目标消费者认为适当的时间和地方接收到他们希望看到或听到的消费信息。

信息接收是传递过程的第三个环节。这一环节的主要问题是如何获得向目标消费者传递信息的机会，解决它们的关键是确定那些能够接收并且对某类信息感兴趣的接收人。在采用面谈形式传播信息时，这个问题比较容易解决，因为老练的企业供销员对其客户，商店营业员对顾客，企业人员对参加博览会的厂商、顾客等，都能对实际的接收效果施加较大的影响；而在使用大众媒介传播信息的情况下，传达人对传播信息的执行情况以及实际效果却很难控制。他们只能借助市场细分、大众媒介的选择、广告时间和地点方面的确定和传播效果的测试等营销努力来实现信息传递的预期目标。

信息传递过程的最后一个环节是“译入”。它指的是接收人对耳闻目睹的信息进行处理的过程，即理解与接受。如果传送人和接收人之间处于不能相互理解的状态，“译入”就会变得十分困难。如接收人听不懂译出信息所使用的语言或方式，或者未体验过译出信息所提及的情形（如溜冰、乘飞机旅行、坐过山车等），那么，尽管信息经过了译出、传播和接收，但是由于接收人无法译入或者错误地译入，整个信息传递过程还可能以失败而告终。

译入环节可能出现的问题提醒我们：接收信息不等于接受信息。接受的信息通常与传达人希望传播的信息存在这样或那样的差异，因为，在信息传递过程的每个环节都存在着许多破坏甚至阻碍传递过程顺利进行的干扰因素。例如，在译出环节，译出的信息辞不达意、所采取的方式不妥（在严肃的场合使用了幽默口气）；在传播环节，电视图像不清、当地电视台插播其他电视广告、收音机有噪声、杂志上的印刷错误甚至区域性停电都会影响到信息的正常传播；在接收环节可能出现的问题就更多了，这里仅以电视广告为例作一介绍。最近，美国一家公司对人们收看某一电视节目的情况作了认真的调查。在被调查人中间，40%的人说他们在收看电视节目时经常离开电视机，30%的人说他是是边看电视边聊天，10%的人在做家务，9%的人在吃饭，8%的人在阅读，3%的人则在通电话。这些干扰因素对信息传递过程的消极影响是不容忽视的。

在直接信息传递情况下，通过接收人言谈举止或书面文字，传达人可以了解到接收人对信息的反应、态度。在必要时可以对原信息进行重复、解释或者修改，从而及时地直接了解到接收信息的实际效果。在间接信息传递的情况下，传达人可以通过广告节目传播前的审查、测试以及事后与接收人交谈等办法来防止“译出”环节上可能出现的错误。在广告正式播出后，传达人可以通过跟踪调查来了解接收人是正确地理解了传达人的意图，是半信半疑、犹豫不决，还是误解了传达人的原意。

以上叙述了信息传递过程的各个环节，也指出了一些防碍传递过程顺利进行的干扰因素和预防措施。不过，信息传递过程能否收到预期的效果，在很大程度上还取决于营销人员如何传播消费信息以及如何选择传播媒介。它对营销者和消费者来说都是十分重要的。

第二节　消费信息的传播媒介

从营销者或信息传达人的角度来看，传播媒介指的是向目标消费者传达消费信息的各种工具，而从消费者或信息接收人的角度来看，传播媒介又可看做是某种类型的信息来源。在一般情况下，不同的信息来源对消费者的外部信息调查所产生的影响是不同的。由于消费决策时使用的信息来源因人而异、因商品而异，营销者在选择传播媒介时要认真解决主观认识客观的问题。营销者切不可凭主观经验假设消费者在外部信息调查时主要使用的信息来源，而只能运用市场调研的方法来了解实际情况。即使了解到消费者主要通过广告来获取决策所需的信息也还是不够的，因为广告的形式多种多样，而且每种形式的广告里还包括众多可供选择的传播媒介。例如，一份有关消费者在购买家用电器时使用的信息

来源的调查结果表明:25%的购买者看到报纸刊登的广告,15%的购买者阅读了杂志广告,7%的购买者从电视广告上获取有关信息,还有7%的购买者是从广播里听到消息的。

尽管消费者运用的信息来源纷繁复杂,仍可根据信息来源和信息传递方式两个标准把传播媒介分成四种基本类型,即:口传信息、宣传、人员推销、广告和营业推销。(见表6—8)

表6—8 传播媒介的基本类型

信息传递方式 / 信息来源	直接传递	间接传递
非工商企业为主的	口传信息	宣传
工商企业为主的	人员推销	广告、营业推销

下面分别论述评估传播媒介相对重要性的标准以及四种类型传播媒介的基本用途。

就消费者而言,评估传播媒介相对重要性时使用的标准是可信性和专门性。可信性指所传播的信息的真实性、可靠性和可信赖程度。由于人们常常怀疑推销人员和广告为了工商企业的自身利益而把消费者引入歧途,所以,由第三者写的新闻报道就比工商企业推销员的游说更能令人信服。如果对某种传播媒介没有明显的理由证明它所提供的信息是不完整、不客观和不准确的,则一般可以认为是可信的。当然,仅仅用可信性评估传播媒介是不够的。因为虽然人们都认为亲朋好友更值得信赖,但他们可能缺乏鉴别产品的专门知识和经验,因而其购买意见或建议便不一定可取。这就有必要使用专门性的标准。专门性要求传播的信息内容要科学化、专业化,用行家们所喜闻乐见的术语来表达;它也要求按内行人的做法来传播信息,如请有声望的医学专家介绍有关新药的信息。当传播媒介同时具有可信性和专门性的特点时,它就是比较可靠的传播媒介了。通常,从可靠的传播媒介接收来的信息被认为是客观公正的信息,对消费决策进程具有直接的、决定性的影响,如权威的医学研究机构在《中华医学》杂志上刊登的药物临床使用的研究报告,便能对患者(药物的消费者)的态度乃至购买行为产生重大影响,因此是具有决定性影响的传播媒介。相反,如果广告形式选择不当,如应通过报刊传播的信息却误通过广播进行;或应采用直接传递方式的却误用了间接传递方式,那么它对消费者外部信息调查的影响便极其有限。在日常生活中经常会看到这种现象:播音员用急促的语调念出一连串的信息,时而夹杂着艰涩难懂的科技词汇,使听众难以理解和接受。其实,这类信息应该刊登在相关的报刊或企业的推销材料上,以便消费者通过认真阅读进行比较分析,从中获取有益的决策信息。这种选择不当的传播媒介可看成是不起作用的传播媒介。还有一类是介于上述两者之间的传播媒介,即具有一定影响的传播媒介。它指的是能起某种作用的,如唤起消费需求的识别或报导产品属性的传播媒介。

这里,我们结合高参预的消费决策,简要介绍一些在选择传递媒介时应该注意的几个问题。一般说来,广告和宣传的主要作用是提供信息,使人们了解某种商品的供销情况或产品属性。在这种情况下,它们仅仅起到告诉的作用。如果广告与宣传所提供的信息与消费者评估标准的形成密切相关,那么,广告和宣传就能改变信息接收人的态度和信念。此时,它们已部分地发挥了决定性的影响。只有当广告提供了商品价格(尤其是降价信息)并且当有关商品属于低参预商品时,广告才会产生决定性的影响,促成购买行为的发生。此外,评估商品优劣的宣传报道,尤其是反面宣传(商品质次价高或服务态度恶劣等),也能发挥决定性的影响。

对高参预消费决策来说,广告与宣传只能为消

费者提供产品属性、产品设计与造型的信息,让人们形象化地评估产品。在这一方面,印刷的广告也许比广播电视广告更能起作用。持这种观点的人认为阅读与交谈是大脑的功能,为解决问题而思考的活动主要发生在大脑。因此,比较详细的印刷信息对消费者的学习也许能发挥更大的作用。同样,人员推销也可以比广告与宣传更能起作用。人员推销是通过与一个或多个潜在购买者面谈(也可通过电话交谈),口头传达商品信息以促成交易。这种传递信息的方法可以把信息传给每个购买者,在对话中委婉地有针对性地表示自己的意思。因此,有经验的业务员能对消费决策产生决定性的影响。他们的主要优点是,信息传递快、反馈及时,可以选择面谈对象、可更好地解决顾客的疑虑以及便于营销经理进行企业内部的管理控制。唯一不足的是要投入大量的人力、物力和财力,是代价昂贵的信息传播媒介。

口传信息在高参预消费决策中是具有决定性影响的传播媒介,这是因为名优产品的牌号早已家喻户晓,有口皆碑。几乎成为“最佳选择”的代名词。其次,它比工商企业为主的广告和人员推销更真实可信。因为口传信息并不是为了经济利益,而是为了友谊、互助而传递信息的,主要是由于传达人在某个消费领域具有丰富的专业知识或消费经验可供接收人借鉴。况且信息传递的双方都是消费者,通常彼此熟悉,更容易设身处地、推心置腹地为接收人着想。因此,当消费决策涉及的社会、经济和生理风险越高(即越接近高参预的消费决策、决策进程越复杂以及评估标准的主观成分越大)时,消费者就越倾向于依赖参考群体的口传信息进行决策,这种倾向性使得企业营销决策者在传播媒介决策时必须考虑如何先将信息传给目标市场的意见先导者,再通过他们的口传信息在各自的参考群体里扩散,从而有效地影响广大消费者的决策过程。

了解了以上各类传播媒介的利弊,可以帮助人们统筹兼顾、综合运用、正确选择传播媒介。事实上,企业也有必要根据经销商品的性质、产品的生命周期、企业现有资源等具体情况,实施传播媒介的优化组合。这是因为那些习惯于依赖某类传播媒介获取消费信息的人也不时运用其他传播媒介,以便对已有的信息进行验证、更新和充实。这意味着不同传播媒介之间互相补充或互相促进的关系是主要的,而互相竞争则是次要的。理解这一点对于避免过分依赖单一传播媒介,更好地发挥传播媒介的作用,具有积极的现实意义。

第十七章 消费方案的评估与选择

消费者运用掌握的信息而确定对所要购买产品的选择集合。为此,营销人员需了解消费者是如何处理信息而选定其中的某个牌子的。这取决于消费者对这些选择的评价过程。这个过程相当复杂,选择的过程也不尽相同,主要有以下三个方向的问题:

第一节 评估标准

评估标准是消费者对某一类型问题的反应所寻求的各种特点。在购买35毫米的照相机时,人们主要关心的是价钱、相机重量、上胶卷情况以及镜头质量等,这些就是评估标准。有些人在购买照相机时可能使用另外一组完全不同的评估标准。

一、评估标准的性质

概括地说,评估标准可以在类型、数量,以及重要性等几方面存在着差异。

消费者在决策中使用的评估标准的类型是各种各样的,不论是客观上的标准(如产品被限定的成本和所具备的各标准的程度),还是主观上的标准(诸如式样、颜色、声誉,以及牌号与零售商的形象等等)都是不一样的。

在消费者决策过程中所使用的评估标准的数量一般不超过六个。在某些情况下可能会更多一些,这完全取决于所考虑的产品的性质。实际上,那些相当简单的产品如牙膏、肥皂、棉纸等,在购买决策中所使用的评估标准是比较少的。另一方面,对于汽车、立体声组合机、房屋的购买,消费者在购买之前可能就要使用较多的评估标准。

不论评估标准是多是少,它们对消费者的重要性是不一样的,可能有一二个标准其重要性会超过其他所有的标准。虽然我们经常假设产品的价格在牌号选择中是消费者所利用的最基本的评估标准之一,但消费者更强调那些无形的标准。比如在洗发剂的选择中,某个消费者可能把头皮屑的控制视为比价格更为重要;而另一个消费者则可能在评估洗发剂的时候,就根本不考虑头皮屑控制,而把价格作为衡量产品质量的标准。

二、评估标准的衡量

在营销管理人员制定一个完善的、目的在于影响消费决策的策略之前,有必要确定:(1)消费者使用哪些评估标准;(2)就每一个标准而言,消费者怎样确定各种各样的可行性方案;(3)每一个标准的相对重要性如何。由于消费者经常是不可能或者无法用词语表达他们对某一产品的评估标准,因此就很难确定他们在某一具体牌号的挑选决策过程中实际上使用了哪些评估标准。进一步而言,如要想确定消费者所使用的评估标准的相对重要性,那更是不易。

(1)确定消费者使用哪些评估标准

营销调查人员要想确定消费者在某一特定的产品购买决策过程中使用哪些评估标准,可利用直接的或间接的衡量办法,直接的办法包括询问消费者在某一特定的购买中,他们利用了什么样的信息;或者小组集中调查,了解消费者对产品和产品属性的反映。当然,直接的衡量办法是假设消费者能够并愿意提供他们渴望中产品属性的有关资料。然而,直接的提问方式并非总是那么成功的。正如我们在上一章所看到的那样,消费者一再表明他们需要营养成分标签,但实际上又很少利用它。

间接的衡量办法,不同于直接的办法,它是假设消费者不愿意或不能直接告诉你什么是他们的评估标准。因而你必须使用其他的(即间接的)办法,诸如推测技巧。你可允许消费者指出什么样的标准可能为另外某人所使用。当然,这个“另外某人”实际上很可能就是其本人。这样,我们就间接地确定了消费者所使用的评估标准。

多维排列法对确定评估标准来说是一种很有用的间接衡量办法。这也是一种推断技巧。通过推断,消费者可以判断出相类似的选择牌号。然后营销人员把这些判断通过电子计算机加以处理,得出一幅这些牌号的空间结构或概念图。这里虽然没有规定评估标准,消费者只是在所有可资选择的牌号之间进行简单的分组排队。然而,由此得出一个多维的结

构，我们可以看到消费者的评估标准实际上就是该结构的尺度。例如，图6—10所示的就是一幅有关软饮料的多维排列结构图。该结构图是来自消费者对八种牌号的软饮料进行相似归类分组的结果。

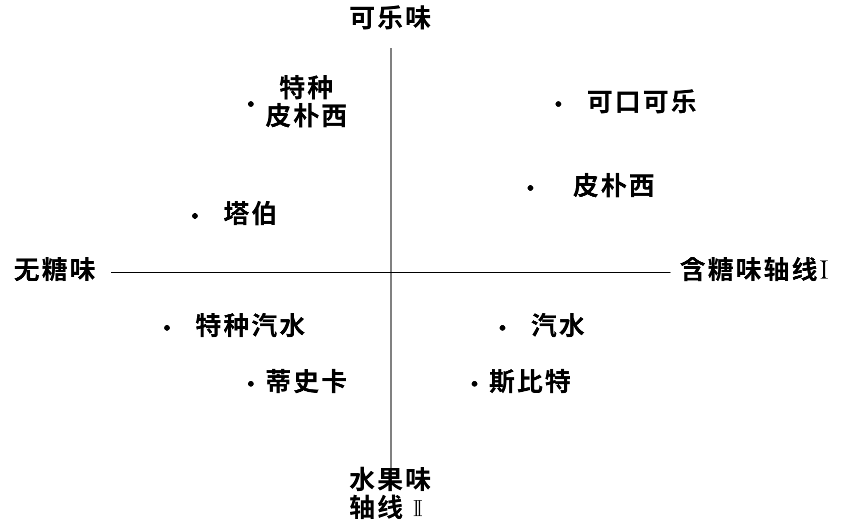


图6—10 消费者对八种牌号软饮料感性认识的多维排列

从图中我们可以看到，轴线Ⅰ代表“含糖味与无糖味”尺度，轴线Ⅱ代表“可乐味与水果味”尺度。通过这一过程，我们可以推测出消费者所使用的不同尺度，并进而辨别出消费者的评估标准。

（2）确定消费者如何对有关牌号执行特定的评估标准进行判断。

有各种可行的办法用以衡量消费者对有关牌号执行特定的评估标准的判断，包括按等级顺序排列法，语义差别排列法，斯特伯乐排列法，利克特排列法等等。其中，语义差别排列法可能是最广泛使用的技巧。

语义差别所列入的每一个评估标准都是按该标准的执行情况的两个极端加以排列的，即快与慢、贵与便宜等等。这两个极端在所考虑的牌号下面被分成五级或者七级，如表6—9所示：

表6—9 卡农AE—1型相机

	极端	非常	有点	一般	有点	非常	极端	
贵		×						便宜
高质量镜头	×							低质量镜头
重					×			轻
上胶卷容易				×				上胶卷难

要求消费者根据自己的判断指出最能反映该相机对所列标准的执行程度，并在相应的空格做上记号。从上面例子可以看出消费者对卡农AE—1型相机的评估结果是价钱很贵，但镜头质量极其优良，机身还比较轻，上胶卷易难一般。

（3）确定评估标准的相对重要性。

衡量有关评估标准的重要性，同样也可以通过直接的或间接的方法加以衡量。常数量排列是直接衡量最经常采用的方法之一。采用这种方法是给消费者100点，要求他们按每一评估标准的重要性加以分配。比如，衡量洗发剂标准的重要性，100点常数量可按以下方式加以排列：

评估标准	重要性（以点分配）
单价	20
减少表面张力	0
去污能力	40
在中硬水中的发泡能力	30
PH	10
	100

直接衡量的办法存在一个主要问题，就是人们可能对重要的标准没有给予相应的适当的比重，而对那些不是很重要的标准却多给了比重。

衡量评估标准的相对重要性，现在逐渐流行使用间接的办法，即综合分析的方法。采用这种方法，必须向消费者提供潜在评估标准不一样的一组产品或产品说明书，消费者按他们对这些产品的总的喜欢程度，对这些产品加以顺序排列，然后电子计算机程序按产品的不同属性对消费者的喜爱程度加以分析，所得出的数字便反映每一属性的重要性程度如何。

第二节　个人判断与评估标准

再回头看看挑选35毫米照相机的例子。假设相机的质量是你的评估标准之一，最简单的办法就是利用有关镜片、设计与工艺等方面的知识进行直接判断。这种直接判断通常可适用于许多评估标准，诸如价格、颜色、味道等等。有关直接判断的主要问题就是要看人们在各种牌号对考虑中的评估标准的执行情况这个问题上能否予以正确的评价。

只有少数人具备有直接评价相机质量所必要的技能。因而，大多数人就要采取间接的判断办法，即通过利用牌号的信誉、或价格水平来推断产品的质量。像这种用产品的某一属性（如价格）来估计产品另一属性（如质量）的水平，该价格属性就是所谓的代指标。营销管理人员此时就必须注意在什么情况下，消费者使用代指标，以及这些指标的精确性。

一、个人判断的精确性

一般说来，消费者是不能恰如其分地判断竞争牌号对诸如质量或耐用性这种复杂的评估标准的执行情况。但对于比较直截了当的标准，大多数消费者是能够作出比较精确的判断。

一个人能够辨别相似的刺激的能力叫做“感觉差异”，如辨别出立体声音响组合的音质不同，食品的味道不一样，相片的清晰度有差异等等。一种牌号之所以区别于其他牌号的那些被人注意的最低限度的差异可称为“最小可觉差异”。营销人员为了寻求他们的牌号与竞争者的牌号之间存在着一种值得推广的机能上的差异，则必须想方设法超越“最小可觉差异”，以便改善或加强对消费者注意力的影响。但从另一方面来说，虽然产品的某一特征改变了，但却没有引起消费者看法的任何改变，这就是说该产品还没有超越“最小可觉差异”。如果产品的原有属性的水平越高，要想使人们注意到产品有所变化，那么该属性所做的变化就要越大。因此，在黑面包中稍微多加一点盐是无法与竞争者的面包明显相区别。除非竞争者的黑面包不含或含非常少的盐。这种关系可由下列公式加以表示：

$$j \cdot n \cdot d = \frac{\triangle I}{I} = K$$

这里：　$j \cdot n \cdot d$＝最小可觉差异

I＝产品属性的最初水平

$\triangle I$＝产品属性的变化

K＝每一感觉方式变化的常数

这一公式就是所谓的“韦伯定律”。比这一公式本身更有价值的是这一公式后面隐藏着一个普遍的

原则——人们尤其不注意牌号之间存在的相对微小的差异或牌号属性的微小变化。糖块制造商已经利用这一原则多年了,由于原料价格的大幅度上涨,为此他们只是在糖块的规格上略做小调整,而不改变糖块的价格。诸如此类,营销人员经常希望对他们的产品略施某些小变化(如糖块规格变小)而不引起消费者的注意。但是应该注意一点,就是这种变化必须低于“最小可觉差异”。

包装装潢的改变也能由j·n·d加以确定。营销人员经常想对包装加以重新设计或改进来吸引消费者,但是应该注意到消费者并不因为包装上的微小改进而认为产品质量有所提高。

营销人员早已对味道方面的感觉差异特别感兴趣,他们认为大多数的消费者仍然以味道作为他们对食品、饮料、香烟等有关产品的评估标准。但是,总的说来,我们认为决定一个牌号成功与否(当然,除非该牌号非常出众),准确的味道判断只起微小的作用。比如,在一次可口可乐与皮朴西可乐、皇冠牌饮料进行比较尝试中,有79位消费者试喝四次,其中有二次以上不能辨别出可口可乐的竟达60人之多。类似的结果在香烟、啤酒、以及阿斯匹林等产品的测试比较中均有报道。有关这方面的研究认为真正的味道特征没有产品形象重要。让我们回顾一下啤酒、软饮料等产品的广告,大多数这类广告主要注重于产品的形象和非机能方面的特征(如“马尔波罗男士”或者“皮朴西的创业史”)。然而,这也能在某种程度上说明为何该牌号的味道会胜过竞争者的牌号。

二、代指标的使用

消费者经常利用可察觉的属性来表示该产品不易察觉的属性。比如,我们大多用价格作为某些产品质量的象征。某一属性用以表示另一属性即为所谓的代指标。

价格能影响人们对服装、收音机、啤酒、地毯以及无数的其他产品的质量的看法,而且这种影响力是很大的。但有可能按营销人员所预料的那样,由于明显的产品差异、消费者对产品的试用、以及产品信息的增加,价格的这种影响力也会下降。另外,消费者经常把牌名或牌子信誉作为产品质量的代指标。人们发现有时除了牌名或牌子信誉之外别无其他信息可资利用,此时牌名或牌子信誉就会取代价格而成为重要的影响力。商店形象、包装装潢以及颜色等同样能影响消费者对产品质量的看法。

代指标除了用以表示产品的质量以外,还可以用来表示产品的其他属性。比如,带颜色的冰淇淋能影响人们对冰淇淋风味的概念;带颜色的液体清洁剂能表示温和的象征等等。

三、营销反应

营销人员对人们在判断评估标准的时候所具有的能力和他们使用代指标的倾向是有所认识和反应的。例如,大多数的新消费品在投入市场以前都经过对抗竞争者的盲点测试。所谓的盲点测试是指在测试时不让消费者知道产品的牌名。“同意”牌洗发剂直到进行盲点测试表明消费者对该产品的偏爱超过目标竞争者以后才投入市场。这种测试方法使得营销人员能够评估该产品的机能特征,以及确定是否已经具有超越某一特定竞争者的j·n·d(即“最小可觉差异”)。

营销人员同样可以直接利用代指标。例如“货真价实”、“一分钱一分货、好货不便宜。”这样的广告就是明显地企图利用许多消费者所相信的价格与质量的关系。营销人员为了强调牛奶制品含有丰富的味道就要把冰淇淋做成白色以外的其他颜色,为了表示调味汁的热的辛辣味就应该做成红色的。营销人员还可以利用许多方式把牌名作为质量的代表,但是如果碰到已在市场上树立了良好信誉的竞争者,那么光牌号就很难使消费者相信他们的产品与竞争者的产品一样好,或者超过竞争者的产品。在一次测试中,一种不出名的牌号的加法器与另一种名牌的加法器一起同时以三种方式向一定数量的用户推销:(1)都去掉标签,(2)各自用自己的标签,(3)互相调换标签。在盲点测试中(即第一种),不出名的牌号略强于名牌。在第二种方式的测试中,不出名牌号略次于名牌。最后在调换标签测试中,不出名牌号的产品远胜过名牌品。

利用盲点测试的结果来做广告不是唯一的对付名牌竞争者的一种方式。恰当的定价、良好的包装、卓越的推广和分销也能建立起优质形象。然而上述的探讨只是对代指标作用的非常直接的认识,以及对如何利用这方面的知识的略述。

第三节　决策原则

再回到购买照相机的那个例子。假设你以价格、重量、镜头质量以及上胶卷难易这几个标准对你的选择圈内的三种牌号分别进行评估。然后进一步假设每一种牌号各自有属性胜过其他牌号,而剩余的

属性起码有一种以上不如其他牌号,具体的可表示如表 6—10。

表 6—10 按牌号排列的得分结果

属性	卡农	尼肯	米诺尔塔
价格	1	3	2
重量	2	1	3
镜头	3	1	2
上胶卷	2	2	1

注:得分最多表示消费者最满意。

根据上述情况,那么你要选择哪一种牌号的相机?回答这一问题则完全取决于你所利用的决策原则。为此我们接着简单讨论一下消费者经常单独或结合使用的五种决策原则:

一、单因素分离的决策原则

单因素分离的决策原则或选择方式的利用是发生在只用一个单一的评估标准来挑选牌号。这就是说,消费者以一种属性来衡量所有的牌号,而后挑选其中最满意的一个。如上面三种相机,消费者如以镜头质量作为唯一标准来衡量,并作为选择的依据,那么就肯定是挑中卡农牌相机。

消费者还经常以价格为标准对他的选择圈内的牌号进行挑选。然而,消费者更经常使用的是多因素联系的方式来作购买决策。

二、多因素联系的决策原则

多因素联系的决策原则经常结合其他原则加以使用,但在某些情况下,它也可以单独用作牌号的挑选。多因素联系的挑选原则规定每一评估标准的最低限度的要求,没有达到这些最低要求的任何牌号都将不予进一步考虑。

由于我们处理信息的能力有限,而多因素联系的原则对此则是有其特殊的作用。因为它首先抛弃了一批不予进一步考虑的那些没有达到最低标准的牌号。从而使信息处理的规模缩小了。这在购买房屋或租房的交易中经常出现。比如,那些超出消费者所考虑的价格范围、所喜欢的地理位置、或所希望具有的特征的房子都将被排除在进一步信息调查的范围之外。

三、词典编辑法的决策原则

词典编辑法决策原则实际上是单因素分离决策原则的扩展。它允许在需要的时候增加评估标准。这就是说当消费者用他认为最重要的评估标准进行挑选还不能挑选出一个牌号的时候,可利用第二个最重要的评估标准继续进行挑选。如果这样还不能达到目的,那么可按评估标准的重要性次序相应地继续下去。

比如,假设某一消费者在挑选洗发剂的时候认为:"减少头皮张力"为最重要的评估标准,"去污能力"为第二重要标准,而单价为第三重要标准等等。再比如,你认为镜头质量是最重要的标准,上胶卷容易为第二重要标准,相机重量为第三重要标准,价钱第四。那么,按照词典编辑法决策原则,你要挑选哪一种牌号的相机?

四、从各方面来排除的决策原则

从各方面来排除的决策原则有点相似于多因素联系与词典编辑法相结合的决策原则。根据这一原则,就是要排除那些不具备所规定的评估标准的最低限度要求的牌号;另外,如果所有考虑中的牌号都具有某一评估标准的最低限度要求,那么这一标准也要去掉。因为这种无差别的衡量对选择过程毫无用处。比如在购买新汽车的决策中,如果采用这一原则,消费者可能首先确定把自动变速作为选择标准的最低要求,这样就排除了所有那些不具备这一特征的汽车,对挑剩的牌号再以第二个选择标准(如 3,000 美元的价格限度)加以衡量,这样,所有那些超过这一价格的汽车又被排除掉了。以此类推,不断地以不同的选择标准加以衡量,不断排除一批牌号直到剩下最后一个牌号为止。最后这个牌号所具有

的独一无二的特征又叫做“关键性的属性”,即这一特征是所有的其他牌号所没有的。因此,“关键性属性”在牌号选择中起决定性作用。对厂商的营销策略来说,要辨别出这样的属性的重要性是不言而喻的。比如,商店的位置和价格已经表明是挑选食品店的关键性属性,服装的价格、花色品种和质量是挑选时装店的关键性属性。

虽然这一决策原则与词典编辑法决策原则密切相关,也是根据所要求的特征对有关牌号进行不断的排除。但这种排除并不是按属性的重要性程度排列的次序进行的。这里在牌号挑选过程的每一阶段对所考虑的任何属性均给予同等的机会。这一决策原则的一个重要特征就是评估标准的重要性在牌号挑选中并不发挥主要作用。因此,某一牌号所单独具有的关键性属性有时也可能不是那么有意义。

五、互为补偿的决策原则

前面所讨论的四种决策原则都是不可互为补偿的决策原则,因为某一评估标准所具有的很好的特征不能用来补偿另一评估标准所具有的很差的特征。有时,消费者在牌号挑选决策中可能希望把某一产品所具有的非常好的与比较差的某些特征加以平均看待,以决定对整个牌号的偏爱程度。因此,互为补偿的决策原则意味着消费者对有关的评估标准的判断所得的总分最高的那个牌号将被选中。这可以用下列公式来表示:

$$R_b=\sum_{i=1}^{n}W_iB_{ib}$$

这里:R_b=对牌号 b 的总评价

W_i=评估标准 i 的重要性或权数

B_{ib}=以评估标准 i 对牌号 b 的评价

n=考虑中的有关的评估标准个数

让我们再回到购买相机那个例子。我们同样假设相机镜头质量最为重要,上胶卷容易为第二重要指标,相机重量为第三重要指标,价钱为第四。如果以 100 点来分配的话,它们各自的权数假设如下:

评估标准	权数
镜头质量	40
上胶卷容易	30
相机重量	20
价钱	10
	100

我们再回头看一下本节开始时介绍的三种相机按牌号排列的评分结果:

属性	卡农	尼肯	米诺尔塔
镜头	3	1	2
上胶卷	2	2	1
重量	2	1	3
价格	1	3	2

表中的数字 3 表示最好,2 表示一般,1 表示最差。这样我们就得出对卡农牌相机的总评价:

$$R_{卡农}=W_1B_1+W_2B_2+W_3B_3+W_4B_4$$
$$=(40)(3)+(30)(2)+(20)(2)-(10)(1)$$
$$=230$$

当然,现在这个数字 230 还不能说明问题,还必须等到与选择圈内的其他牌号进行比较后,才能看出哪种相机总评价最高。同样的计算过程得出其他两种牌号相机的总评价:

$$R_{尼肯}=(40)(1)+(30)(2)+(20)(1)+(10)(3)$$
$$=40+60+20+30$$
$$=150$$

$$R_{米诺尔塔}=(40)(2)+(30)(1)+(20)(3)+(10)(2)$$
$$=80+30+60+20$$
$$=190$$

消费者采用互为补偿的决策原则对上述三种牌号的相机分别进行总的评价，其比较的结果必然选定卡农牌相机。

六、决策原则的营销适用性

从前面的讨论我们可以看出，如有可能，营销管理人员应该对目标市场上消费者已经使用的那些决策原则加以足够的注视，这是很重要的。假设对于一批潜在的相机购买者来说，相机的镜头质量被视为最重要的，而价格被排为第二位；如果这批消费者当中大多数人是使用词典编辑法或单因素分离的决策原则，那么厂商就必须想方设法使自己的照相机的镜头质量超过竞争者。如果大多数消费者是采用互为补偿的模式，那么相机镜头的质量就是比竞争对手的稍微差一点，如果能从低价中得到平衡，同样可以取胜。

目标市场对考虑中的产品所采用的决策原则的类型，不仅能影响产品的设计，同时会影响广告信息的性质与数量，针对多因素联系的决策原则的广告就要包括一切有关的属性；而针对词典编辑法原则的广告则要强调最重要的属性。

第十八章　购买行为

可行性消费方案的评估结果是形成信念或购买意图。购买意图与购买行为间既存在一定的关系，也存在着差异。

第一节　购买意图与购买行为

如图6—11所示，可行消费方案的评估能对信念或态度的形成，乃至购买意图的确定产生不同程度的影响。不过购买意图与实际购买行为之间还有一定的差距。这是由于在实施购买决策的活动中，已形成的购买意图很可能会受遵从规范和意外情况的影响，于是造成购买意图与购买行为之间的差异。

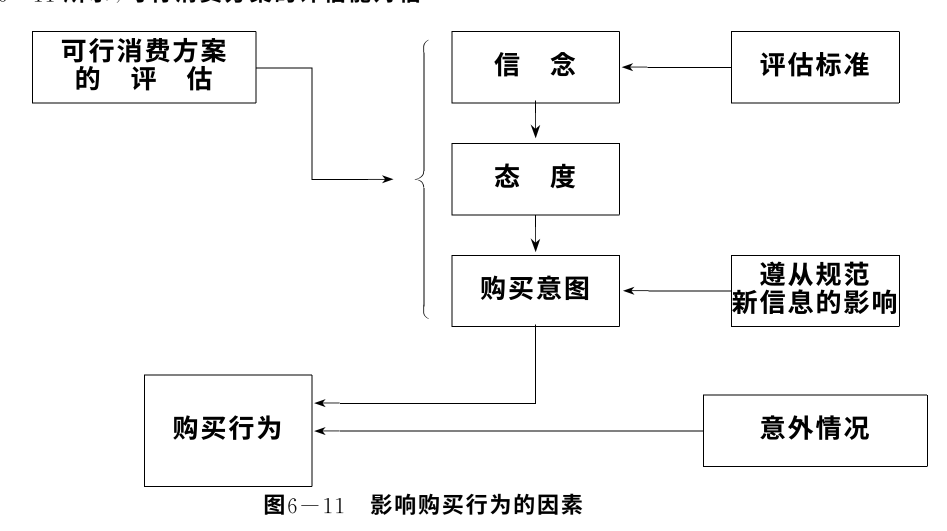


图6—11　影响购买行为的因素

1. 遵从规范。遵从规范代表一个人对别人认为他应该做什么或不应该做什么所持的态度。它由规范作用和遵从动机两个部分组成。前者指的是一个人了解其参考群体所遵循的行为规范的程度，而后者说的是他愿意遵照其参考群体的意旨行事的程度。在这里，我们把参考群体的影响看成是导致消费者改变初衷的外因，把消费者本人的遵从动机作为购买意图变化的内因，两者相互作用便可能导致购买意图与购买行为之间的差异。具体地说，在可行消费方案评估结束之后，如果某消费者通过某种形式得知或自我揣测其参考群体认为他的购买意图是不恰当的，若他本人乐意接受来自其参考群体的批评建议或者不得不屈从外部的压力，我们就会发现原先购买意图与嗣后购买行为之间的差异。

在市场调研时，我们可以用下列公式了解某消费者的遵从规范：

$$SN=\sum_{i=1}^{n}NB_iMC_i$$

其中，SN代表遵从规范

NB_i代表规范作用（消费者了解其参考群体所遵循的行为规范的程度）

MC_i代表遵从动机（消费者愿意遵照其参考群体的意旨行事的程度）

n代表有关参考群体或个人的数量。

这里再以音响设备为例，说明了解消费者遵从规范的具体步骤。首先，我们通过以下两个问题分别衡量规范作用和遵从动机：

我的好友认为我

应该 ____ ____ ____ ____ ____ ____ 不应该

+3 +2 +1 −1 −2 −3

购买 a 牌号音响。

一般说来,我

愿意做____ ____ ____ ____ ____ ____偏不做

+3 +2 +1 −1 −2 −3

好友认为我应该做的事。

将回答上述两个问题的答案相乘,我们便可以得出遵从规范对消费者购买意图的影响程度。若假设消费者的答案不是+3 就是−3,那么他的遵从规范对购买意图的影响就可用以下四种情况来概括:

①(+3)(+3)=9 意即好友认为我应该买 a 牌号,我就买 a 牌号。

②(+3)(−3)=−9 意即好友认为我应该买 a 牌号,我偏不买 a 牌号。

③(−3)(+3)=−9 意即好友认为我不应该买 a 牌号,我就不买 a 牌号。

④(−3)(−3)=9 意即好友认为我不应该买 a 牌号,我偏要买 a 牌号。

总的来看,若乘积为正数,该消费者的遵从规范对其购买 a 牌号的意图起了强化作用;乘积的数字大小与购买意图变更的可能性大小成反比,这类遵从规范对 a 牌号是有利的。反之,若乘积为负数,则表示该消费者的购买意图已受到来自遵从规范的挑战;乘积的绝对数值大小则与购买意图的变化可能性大小成正比,这种遵从规范对 a 牌号显然是不利的。如果我们把调查的范围扩大到与购置音响有关的其他参考群体(如同事、妻子等),同时设法了解消费者对 b 牌号和 c 牌号音响的遵从规范,那么,我们就能从中获得不少有益的启示:将所有参考群体的答案分别相乘并汇总,我们可知道某消费者的个人遵从规范对 a 牌号是否有利;再将被调查人的全部乘积汇总,可了解目标市场的总体遵从规范对 a 牌号的利弊。反过来,我们能对利弊的形成原因进行对比分析,从而确定问题究竟是出自规范作用还是来自遵从动机,以便采取有的放矢的营销对策。

这里应该指出的是,若被调查人如实回答上述两个问题,营销者就可以清楚地了解参考群体等社会因素对被调查人购买行为的影响,进而相当精确地通过购买意图来预测他的购买行为。不过,在现实生活中,有些消费者为了掩饰自己的依附意识或屈从心理,要么不承认自己有遵从动机,要么在遵从程度上做文章。为了避免发生调查结果失真的现象,上述第二个问题一般不宜用在面谈的场合。需要运用面谈方法进行市场调研时,可用投射法或用有关个性的问题间接地了解被调查人对大众意见,社会群体行为的态度,进而推断被调查人的遵从动机。

2.意外情况。它指的是形成购买意图之后和发生购买行为之前,消费者在收入、社会背景、店内影响等方面发生的无法预料的变化。收入和社会背景的突然变化能中止购买意图的实施或导致牌号的替换,但它们都是营销者无法控制的环境因素。因此,我们把讨论的重点放在店内影响上。

消费者都曾有过这样的经历:当步入某家商店时,心里已想好欲购买商品的牌号;然而当走出该商店时,买的却是另一种牌号。发生这种情况的根本原因是因为店内影响能产生新的消费信息处理过程,从而影响最终的购买行为。货架陈列、价格减让、商店布局和脱销是店内影响的主要方面。了解它们对于工商企业管理者来说具有重要的实践意义。

(1)商品陈列。促成牌号替换的主要原因是在购买时接收到一些新信息。这些新信息实际上使消费者重新评估已经形成的购买意图或者从根本上怀疑已经确立的信念,从而诱发新的信息处理过程。正确的商品陈列能大大提高陈列商品被人们注目的机会,于是,新包装、新配方、新工艺等,新信息便会为人们所接受。在自选商场里,增加活动货架,就能增加该货架陈列商品的销量。商品陈列的高度也十分重要,陈列得太高或太低效果都不好。当陈列商品与人的视线大体相当时,便增加了消费者看到该商品的机会,销量便可能因此上升。在没有条件设立自选商场的地方,也应尽量改进商品陈列的水平,做到商品分类清楚、码放整齐,适当突出主销商品,否则就很难达到促进销售的目的。例如,某商店出售涤卡健美服,售货员把着装的模特儿放在货架上,让顾客隔台遥望。顾客们看到 20 多元的价格,自然对面料、工艺感兴趣,虽把脖子伸得老长,却仍以为是卡其布。后来,另一个售货员把模特儿从货架上搬到柜台上,让顾客看得清、摸得着,得出质地优良、做工精细、价格合理的答案,生意便兴隆起来,日销量增加 3 倍以上。由此可见商品陈列的重要性。

(2)价格减让及其他促销措施。店内的价格减让和促销政策(馈赠礼品、抽奖等)也能影响消费者的购买行为。对于低参预消费决策来说,如果价格减让能与区域性电视广告、报刊广告配套进行,就能达到促进销售的目的。当然,消费者受店内促销努力的影响而购买降价商品,并不一定意味着消费者已经改变了他们的信念和态度,而是说明当消费者对几种牌号的喜好程度都相差无几时,某种牌号商品的降价暂时改变了他们的购买行为。一旦彼此竞争的牌号在价格上重新趋于一致时,消费者可能再次改变购买的牌号。这在高参预消费决策的情况下尤其是这样。

(3)商店内部布局。改善商店内部布局也能提高消费者接触到某商品的机会,进而达到改变消费者购买行为的目的。为此,必须首先仔细观察并记录顾客逛商店的路线,确定大致的客流走向,然后把顾客购买的商品加以综合考虑,确定客流量与购买之间的关系,如在100位顾客中,94位走过某柜台,80位购买了该柜台陈列的商品。在此基础上,商店经理可以通过在客流量大,显而易见的地方增设流动售货架,也可通过把毛利较高的某类商品安排在客流量大的走道旁等方法来达到促销和提高销售利润的目的。

(4)脱销现象。脱销指某种牌号的商品因销售较快在商店里暂时无货可供。显然,这是影响消费者购买行为的一个重要因素。在这种情况之下,消费者面临着三种选择:第一,在本商店购买替代牌号的商品;第二,光顾其他商店觅购脱销牌号的商品;第三,耐心等待直到本商店可供脱销牌号的商品。为了避免发生脱销的现象,工商企业应密切配合搞好商品的分销和存货管理。对于新上市的商品来说,要争取做到广告覆盖面与分销渠道的涉及面基本一致,广告播出时间与商品展销时间基本一致,以便消费者在广告信息影响下萌发购买欲望时能如愿以偿。如果广告宣传与分销管理在时间和地点上脱节,那么,不仅浪费了工商企业的有限资源,而且还会破坏广告的预期效果,因为满怀希望而来空手而归的消费者很容易产生对新上市商品的坏印象。万一发生了脱销现象,工商企业应立即采取补救措施,如预约登记、货到付款、送货上门等,以防消费者在本商店购买替代商品或到其他商店觅购。这是因为消费者转换牌号或商店不仅会造成眼前销售额的损失,而且会使消费者产生经销欲购买牌号的厂商经营不善和本商店服务不周的坏印象。在这种情况下,消费者转换牌号或商店很可能产生对替代牌号或商店的好感,而这恰恰是工商企业经理最不愿意看到的现象。

至于消费者在脱销情况下的具体反应,主要取决于他是否属于特定牌号商品的忠实消费者,这就是我们要论述的另一个令营销者感兴趣的现象——牌号忠诚。

第二节　牌号忠诚

消费者首先是对某牌号商品的消费结果感到满意继而成为其忠实的消费者,这种现象通常称为牌号忠诚。牌号忠诚指某决策者或决策单位在一段时期内在众多牌号里非随机地重复购买一种或一种以上牌号的行为,它是评估、决策等心理活动过程中作用的结果。这个定义实际上包括了几个相互联系的必要条件:首先,它指出了牌号忠诚是一个适用于像家庭这样的决策单位的概念。不了解这一点,将个人的态度或购买行为与家庭的购买行为等同起来,很可能是牌号忠诚的研究中现存问题的起因之一。譬如,个人态度的调查研究也许能很好地反映调查对象本人的牌号忠诚,却不能如实地反映一个时期内他所在家庭的购买行为,原因是家庭的其他成员在某些或全部家庭购买决策中具有更大的发言权。其次,它指出了牌号忠诚也是一种决策过程,这与我们把消费者行为都看成是决策过程的观点相吻合。再次,它也强调了牌号忠诚是一种非随机性的重复购买行为,因为在购买行为发生之前便存在着心理活动过程,这使牌号忠诚与随机的重复购买行为划清了界限。最后,根据这个定义,牌号忠诚的研究必须涉及消费者的偏爱心理和实际购买行为两个方面。尽管具体研究时的重点会因涉及的商品类型的不同而不同,但是深入探讨牌号忠诚的心理根源,借以区分牌号忠诚的基本类型将为工商企业完善其营销计划提供关键性的信息。

作为一种心理活动过程或心理现象的牌号忠诚,主要是由对某牌号的态度所组成的,它可以分为几种类型:

一、认识型

牌号忠诚至少具有认识的功能,达到简化决策过程的目的。为了避免每次购买时消费者都必须在一些相互竞争的牌号里逐个评估并做出选择,依靠消费经验积累的牌号认识进行决策是一种简便可行的方法。当然,建立在认识功能基础上的牌号忠诚是

脆弱的，完全可以把它看成是虚假的牌号忠诚。

二、调整型

当根据牌号进行购买决策能为消费者提供满意的消费效益时，牌号忠诚便具有了调整的功能。满意的消费效益既可来自对某产品属性的满意，亦可来自于该产品的消费所得到的社会认可。由于这类牌号忠诚是以满意的消费效益为基础的，其偏爱程度的强弱也取决于满意和社会认可的程度。此外，若消费者对其提供的消费效益不满意，那么，这种类型的牌号忠诚便不复存在。以产品属性为基础的牌号忠诚可能会被具有更优越的产品属性的其他牌号所取代。靠社会认可而存在的牌号忠诚则可能因为参考群体所持的价值观念的演变而丧失存在的意义。

三、表现自我型

这种类型的牌号忠诚是以牌号的功能属性和心理特征为基础的，如名牌自行车的经久耐用迎合了中年消费者的消费心理，不同设计风格的时装则体现了不同年龄妇女的审美观。因此，它比较稳固和持久。这是因为牌号的功能属性充分表达了消费者的主要价值观念的某个方面，也因为消费者自身的价值观念变化要有一个潜移默化的过程。这种类型是营销者孜孜以求的牌号忠诚。

四、自我防护型

这是一种以自我防护功能为基础的牌号忠诚，具有非常强烈、持久并且实际上无法改变的特点。此外，由于自我防护态度反映了个人的特质和癖性，有时甚至属于无意识的心理过程，所以，这类牌号忠诚也是无法预料的。

由于不同类型的牌号忠诚需要采取不同的营销策略，上述具体分类为深入地探讨营销对策辅平了道路。

认识型的牌号忠诚是最脆弱的且很可能是虚假的，所以它是最容易改变的，广告宣传、促销活动、奖券、包装装潢，产品性能的改进或正确的产品定位等营销组合的变化都可能成功地使消费者转换牌号。此外，对低参预消费商品产生的牌号忠诚也基本上属于认识型的牌号忠诚。因为低参预消费决策涉及的社会风险小、金钱投入少，与消费者的自我价值无关又无碍消费者的身体健康。所以，如果企业经销的是消费者经常转换牌号的商品或低参预消费商品，那么，企业应密切注意竞争对手的新动向，切实抓好营销计划的制订、实施和控制，防止出现脱销、价格不合理等不利现象，方能立于不败之地。而开发新产品时如能做到使其具有明显的差异且经过正确的定位，也能做到初战告捷，在市场上占有一席之地。

调整型的牌号忠诚，特别是表达价值型的牌号忠诚，则要相对稳定得多。对这两类牌号忠诚，营销者可以采取不同的策略。通常，他不必顾虑竞争牌号在价格上的微小差异，因为价格差异应十分明显时方可抵消其他方面的好处。他也不必对竞争对手的广告宣传立即作出反应，因为消费信息调查处理过程中有选择的注意、理解和回忆很可能使其对手的信息传播功亏一篑。由于调整型和表达价值型牌号忠诚的基础是牌号的功能特征和心理特征，因此，营销者可通过优良的产品质量、审慎的产品定位、令人信服的广告宣传、合理的定价以及高效率的分销来树立牌号的良好形象，争取赢得更多的忠实消费者。对于新企业来说，只有做长期的、大量的艰苦细致的营销工作，才能实现创名牌的目标。

总之，营销策略的根本目的是为了培养和保持忠实于本企业经销牌号的消费者。如果营销者能使其消费者按牌号进行决策，那么，其市场份额便可望得到更好的保护。这是因为与产品属性不同，商品的牌号是独一无二且受到商标法的保护的。换言之，以牌号为基础的购买决策是竞争者难以克服的障碍，它使得营销者充分利用其目标市场的潜力成为可能。

第三节　冲动购买

虽然广告能为消费者提供各类商品信息，但是，就低参预消费品而言，购买现场是影响消费者购买行为的主要场所。国外曾经有人统计过，在超级市场购买的商品中，大约50%是受购买现场的影响而临时做出决定的。这种类型的购买行为即通常所说的冲动购买。它是那种事先缺乏自觉识别的消费需求或者在进入商店时并未形成购买意图，可是因受购买现场的影响而做出的购买决策。

导致冲动购买的原因主要有以下四种：①纯粹的冲动购买。即未经正常的消费决策过程所发生的购买行为，具体表现为上述冲动购买定义所指的两种情况。②提示性冲动购买。它是由于店内影响所致，消费者首先看到某商品，并因此联想起具体的消费需求，结果，消费需求的识别与购买行为在购买现场几乎同时发生。③启发性冲动购买。它也是因为店

内刺激的影响所致。与提示性冲动购买不同的是，它是因店内刺激使消费者首先回想起曾经接触过的广告，继而激发起消费需求，于是发生了购买行为。④转换牌号的冲动购买。由于竞争牌号的价格减让等购买现场的促销努力，消费者临时修改已经形成的购买意图。从严格意义上说，狭义的冲动购买只包括纯粹的和启发性的冲动购买。而广义的冲动购买则包括以上四类冲动购买行为。在这里，我们研究的是广义的冲动购买。

为了确定冲动购买涉及的具体商品，调查人员通常在消费者进入商店以前询问他的欲购商品清单；如果消费者已准备好购买清单，就将它记录或复印下来。当该消费者走出商店时再将其实际购买的商品与购货清单作一比较，那些事先调查时并未提及的商品便被认为是冲动购买的商品。但是，这种方法有一定的局限性。首先，这种做法本身并不理想，因为消费者不愿花时间逐一列举欲购商品，而且也不见得事先列有清单。对于大多数消费者来说，提示性购买行为是十分常见的现象，因为他们习惯于依靠浏览货架上的陈列商品来提示应该购买的商品，购货清单仅仅是一些易于忘记的商品。调查人员也可以在店外请消费者根据上述标准对其冲动购买商品进行分类。当然，在实践上采取什么措施（包括物质利益）才能使消费者认真细致地进行分类却非易事。

冲动购买要求商店为消费者提供尽可能多的接触机会，拥有广泛的分销系统。为了做到这一点，营销者必须尽力说服批发商和零售商以赢得他们的全力支持，确保经销商品不致脱销并取得最佳的陈列位置，甚至还应从促销预算里拨出专款用来支持店内的促销活动。

第十九章　消费者购买后的过程

购买后行为是消费决策过程的最后一个环节，它包括一些在产品使用后可能产生的心理活动以及消费者发生在购买以后的典型行为。针对消费者的这些心理活动和行为，营销人员在消费者购买之后可采取相应措施来增加消费者的满意和未来的销售。

第一节　购买后过程的性质

图6—12所示的是消费者在某一产品购买之后可能发生的那些主要过程，对该过程的概观将有助于我们认识其中的内在联系。在购买之后，人们有时或许会对自己所作出的购买决定感到怀疑或忧虑。这种怀疑或忧虑可能发生在产品使用之前，即所谓的购买后的不协调。导致购买后不协调的条件以及消费者所采取的缓和不协调的步骤，对营销策略来说有着极其重要的意义。这将在本章的下一节加以讨论。

应该说并不是所有的购买都会导致购买后的不协调；相反地，购买后面一般直接紧跟着是购买者或购买单位(通常为家庭)的其他某些成员对产品的使用。另外，就是在发生购买后不协调的情况下，不协调的缓和过程一般也能导致产品的使用(虽然有时会在使用之前产生退货现象)。

因此，大多数的购买后面紧跟着是使用。对产品使用方式进行分析，能为营销人员在改进营销方案和新产品计划等方面提供很有价值的意见。了解产品是如何被使用是非常重要的。因为产品的使用对评价起主要影响作用。

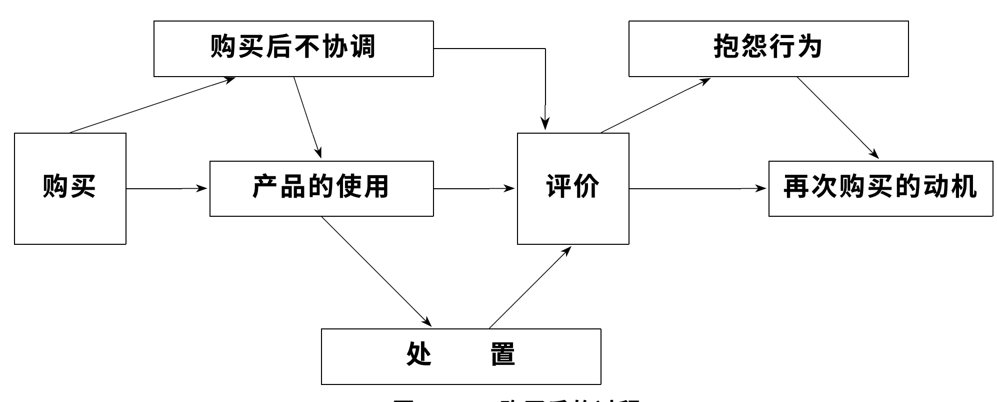


图6—12　购买后的过程

产品的使用经常伴随着或跟随着对产品或其包装的处置，了解处置行为是很重要的，因为人们对净化环境和能源保护日益关注。另外，对产品或其包装的处置能影响对产品的评价。

如图6—13所示，对产品的评价要受购买后的不协调、产品的使用、以及处置等几方面的影响，同时是再次购买动机的首要决定因素。因此，本章的后半部分主要探讨一下产生良好的评价与不良评价的有关因素。不良的评价能导致抱怨行为，这种抱怨行为有时会反映到有关的零售销路、厂商、或政府部门那里去。因此，对这样的抱怨如何解决，会直接影响到再次购买的动机。

再次购买的动机是大多数营销人员所关心的。营销人员希望消费者能再次购买同一产品、或同一厂商生产的各种有关的产品、或同一商店所经营的各种有关的产品；另外还希望消费者能向他们的参考团体的成员们推荐这些产品。

因此，消费者在完成了购买行为之后还会发生

一系列的重要过程。这些过程到头来是以再次购买动机的产生而告终，而这一动机对大多数营销管理人员来说是至关重要的。

第二节　购买后的不协调

当你在作出一个比较困难、且相对持久的购买决定之后往往还会担心："我作出的决定是否正确？是否还应该作些补充或修改？"像这种类型的怀疑和忧虑就是所谓的购买后的不协调。

如图6—13所示，某些（但并不是全部）消费者购买决策后面经常跟随着购买后的不协调。消费者面临购买后不协调的可能性，以及不协调的重要性是由下列因素作用的结果：

（1）该决定的不可更改性或赞成的程度：

如果该决定越容易更改，则该消费者越不容易感到不协调。

（2）该决定对消费者的重要性：

如果该决定对该消费者来说越重要，则越容易产生不协调。

（3）在可行性方案中进行挑选的困难程度：

在可行性方案中进行挑选越困难，则越容易产生不协调，并且不协调也越重要。

（4）个人忧虑感的倾向性：

有些人忧虑感很强（高忧虑的个人特质），忧虑感越强，则越容易感到购买后的不协调。

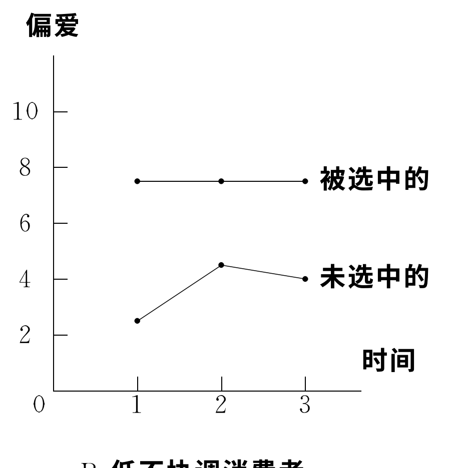
下面我们来看看不协调的缓和过程。我们知道，购买后的不协调只是在购买以后短期内心里感到不踏实，而不是心理上忐忑的永久感觉。因此，消费者可以利用下述几种办法来减轻不协调的感觉：

（1）增加对所购买牌号的称心如意的感觉。

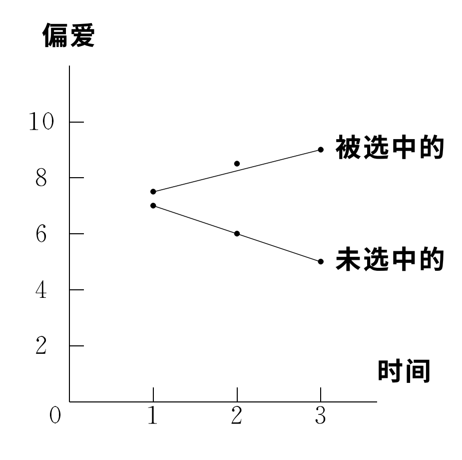
（2）减少对已被抛弃的可行性方案的满意的感觉。

（3）减少购买决策重要性的感觉。

图6—13所示的是上述前二种减轻不协调感觉的办法的实际应用。



B. 低不协调消费者



A. 高不协调消费者

1＝挑选前的偏爱　　2＝挑选完时的偏爱　　3＝挑选后一周时的偏爱

图6—13　高、低不协调消费者对选中的和未选中的唱片的偏爱程度

该图是一项研究的结果。在这项研究中，由不协调程度高低不同的两组消费者对已被挑中和未被挑中的产品（录音唱片）以他们的喜爱程度进行排列。消费者分别在挑选唱片之前、在挑选完的时候以及在挑选完以后一星期，以他们对唱片的喜爱程度进行排列。经过增加对所挑中的唱片称心如意的感觉之后，那些感到不协调程度较高的消费者对选中的唱片的喜爱的程度也随之增加（如图所示的喜爱的比率在上升），并且未被挑中的唱片的吸引力在减弱（如图所示的喜爱的比率在下降）。在另一方面，那些感到不协调程度较低的消费者并没有改变他们对所挑中的或未选中的唱片的评价。

图6—13同样指出，对高不协调的消费者来说，所挑中的与未挑中的唱片之间差距很小，这便是他

们感到不协调的主要原因。而低不协调的消费者对唱片的挑选很简单,因为他们对所挑中的唱片的偏爱远胜过未挑中的唱片。

消费者在购买之后所产生的疑虑经常被追加的信息调查所削弱。在这种情况下,该追加的信息调查对这一购买挑选起到了安慰作用。不论积极的或消极的信息,在消费者寻求追加信息的时候皆可发挥其各自的作用。那些支持消费者所作的挑选的信息,起到了增强购买决定正确性的信心;而那些有关消费者所拒绝接受的产品的消极的信息,同样起到减少不协调的感觉。不论在哪一种情况下,消费者在购买以后所进行的信息调查都是作为一种减少不肯定因素的途径。这就大大地提高了广告与售后努力的作用。

营销人员在消费者购买之后,应立即想方设法最大限度地增加他们的满意感。否则,就会导致永久的不满意,或起码是短期的消极言论和口碑沟通。

第三节　产品的使用

前面我们说过,大多数的购买并不产生购买后的疑虑现象,而且不论购买者或购买单位的其他成员都对已作出的购买决定无可置疑并乐于使用该项产品;即使发生购买后不协调现象(如图 6—13 所示),后面跟随的一般仍然是产品的使用。

观察消费者对产品的使用情况是产品发展的一个重要方面。因此,许多厂商采用标准的调查表或小组集中调查的方式来获取产品使用的有关信息。这样的调查可导致新产品的发展或者发现现有产品的新市场。明确产品如何被使用,同样能促进有效的广告宣传并增加销量。零售商经常利用某种产品使用中的优点来建议和带动其他有关产品的消费者购买。让我们看看以下的产品搭配:农作物与化肥、皮舟与救生衣、照相机与皮套、服装与鞋子等等。每当我们偏爱并使用第一种产品的时候,都比较容易形成喜欢使用另一种相关的产品。

日益严格的产品责任法规,同样迫使营销管理人员认真审视消费者是如何使用他们的产品。这些法规责成厂商对那些由于产品出问题所造成的伤害负有责任。这不仅是当该产品按厂商规定加以使用时出了问题,就是任何能合理预见该产品的使用会出问题,厂商均负有责任。例如:美国帕克兄弟公司的非常成功的“里威顿”塑料铆接工具是以将近 1000 万美元的代价换来的。这是由于两个小孩吞下该公司原先生产的橡胶铆钉而造成窒息死亡。因此,制造商在设计产品的时候,不仅要注意这些产品使用的基本意图,并且还要注意其他潜在的使用情况。这就要求对消费者如何实际使用产品进行大量的调查。

第四节　处　　置

对产品或产品包装的处置可能发生在产品的使用之前(即处置包装)、使用之际、或者使用之后。对那些能完全被消费的产品来说(如蛋卷冰淇淋),就可能没有处置问题。近年来,人们逐渐开始重视处置过程。由于生态上和经济上的关注,使得人们对消费者不再想保留的产品和产品包装发生了兴趣。

一、包装的处置

现在每天要处置成千上万吨的包装。这些包装大多数被当作垃圾废弃,有一部分被消费者当作容器或者重复使用。有效地利用包装、减少浪费、节约资源,不仅有重要的经济意义,同时也是一种社会责任。一些市场细分把产品包装的循环使用当作产品的重要属性之一。这些消费者在评估阶段就把包装的预期处置当作牌号的属性之一。因此,包装容易处置可作为旨在占领特定市场细分的营销方案的变数之一。

希望包装能循环使用的人持有两个基本的动机。一种人是从经济上考虑的,这些人一般社会经济地位比较低。第二种主要动机是出于对生态的密切关注,这些人一般是比较年轻、思想倾向自由的、社会经济地位较高的人,他们认为是能够对环境加以控制的,因此,称之为“有社会意识的消费者。”这些消费者在决策的过程中把社会的或自然环境作为一种重要的属性来衡量他们的购买。

二、产品的处置

对许多产品来说,虽然其物质产品依然存在但却不再符合消费者的需要。换句话说,一个产品既可能不再发挥预期的物质作用(行为功能),也可能不再具有消费者预期的象征性意义。一辆汽车报废不能再行驶了,便是产品失去行为功能的一个例子。如果一个车主仅仅认为他的汽车已经“过时了”,此时该汽车便不再具有象征性功能(当然,这仅是对该消费者而言)。不论在哪一种情况下,只要消费者一旦作出替换购买的决定(甚至在购买之前),他就必须

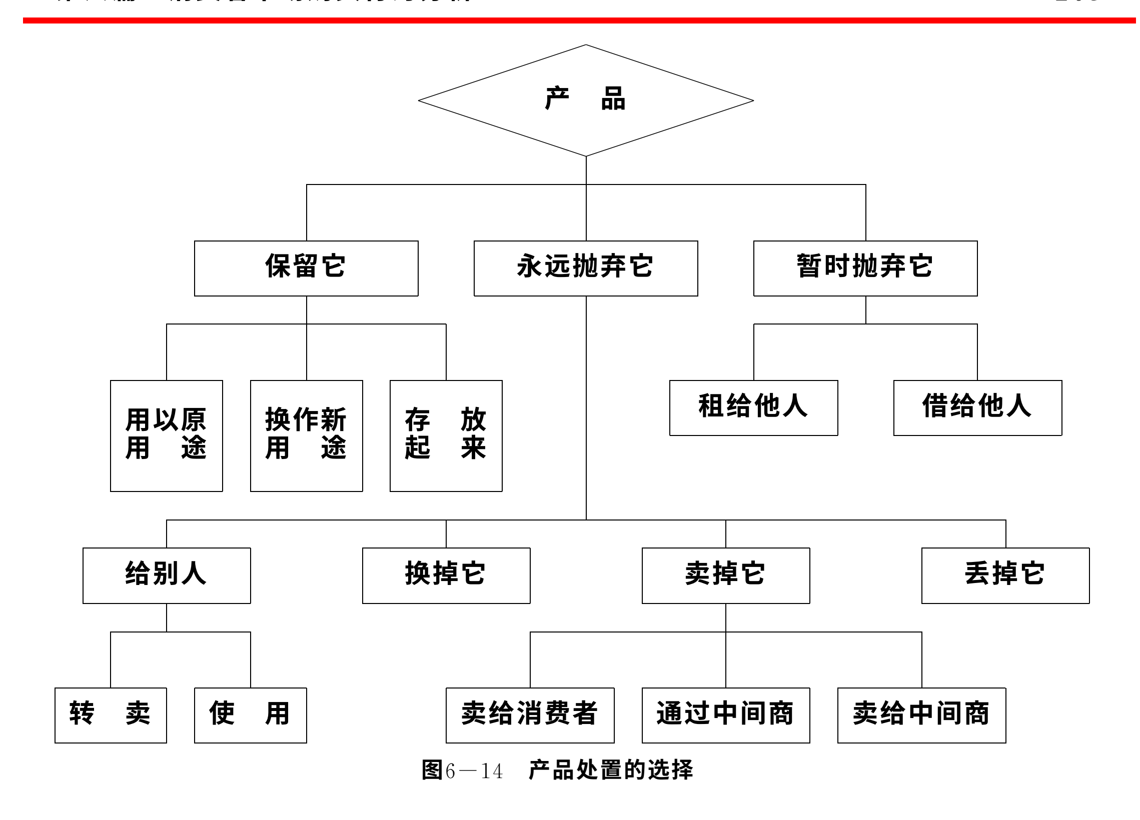


图6—14　产品处置的选择

表 6—11　六种产品的处置决定

	立体声扩音机	手表	牙刷	唱片	自行车	冰箱
换作新用途	1.6%	1.8%	17.2%	9.6%	1.5%	7.5%
存放起来	—	28.7	—	32.8.	3.1	—
丢掉	11.5	30.6	79.7	43.2	17.3	22.6
给人	31.1	23.1	—	9.6	40.2	19.3
换掉	4.9.	5.6	—	0.8	3.2	20.4
卖掉	42.6	5.6	—	—	17.3	25.8
出租	—	0.9	—	—	—	3.2
借人	—	—	—	—	1.5	1.0
其他	8.3	3.7	3.1	4.0	15.9	—
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

作出对原有产品的处置决定。

图 6—14 表示了一个产品的各种处置办法。这里有三种基本的处置决定:保留该产品、永远抛弃它、和暂时抛弃它。

另外,我们可以从表 6—11 中看出,不同的产品其处置的办法是不大一样的。比如,牙刷用完之后有 80%是扔掉的,但扔掉的立体声扩音机却不到 12%。

为什么营销管理人员要关心用过的产品的处置问题?其主要原因是消费者的处置决策会影响其购买决策。消费者的处置决策能以三种方式来影响厂商的营销策略:

首先,由于自然空间或财源限制,有时处置必须发生在替换物的获取之前。如果消费者对现有的产品处置感到困难,他们就会撤出购买决策过程。因此,厂商和零售商为了自身的利益就必须帮助消费者完成处置过程。

第二,消费者把用过的产品卖掉、换掉或者给人,都经常会形成一个庞大的旧货市场,由此而造成有关的新货市场受到了一定的限制。为此,厂商可以通过买进旧货、参与交换、以及维修业务等,来扩大自己的市场份额。

第三,由于大多数国家并非都是地道的丢弃社会,人们对浪费仍比较关注,也希望自己的购买决策能减少浪费。因此,如果用过的旧产品的处置问题没有得到很好的解决,就直接影响消费者的购买。

第五节　购买后评价

正如我们在图 6—13 中看到的那样,消费者对某一购买的评价是要受到购买后的不协调、产品的使用以及产品的处置这几方面的影响。但这并不意味着所有的购买评价都要受到这三种过程的影响。相反地,这三种过程只是可能影响某一购买评价的潜在的影响因素。另外还应该注意到,不论销路或是产品或两者都有可能介入评价中去。

一、评价过程

在购买决策的过程中,消费者对所考虑的抉择因素诸如产品、牌号、或零售销路等都要进行全面的挑选。这些特定的项目是否被挑中,就得看它是否具备优越的行为功能,或者具备其他特点,如低价或更有吸引力的款式等等。总之,消费者所期望的某种程度的行为功能,该牌号就必须具备,否则就会产生不满意,并进而导致问题的认识。如果消费者所期望的行为功能与该牌号现有的行为功能之间差距甚大,或者所产生的问题非常重要,那么该消费者就将重新开始整个的决策过程。至于引起问题认识的那些不满意的有关项目,大多被消费者放入淘汰圈内并不再加以考虑。

但是应该看到,消费者的不满意或者引起问题认识往往是由于消费者要求太高,期望中的产品应具备的行为功能不太现实所致。产生这种现象也往往是由于营销管理人员对牌号或销路的积极方面强调得过多,然而产品实际上却又不能达到所强调的标准。这就可能带来消极的评价,而消极的评价会产生牌号转换、不利的口碑广告、以及抱怨行为。因此,营销管理人员应该把对产品的热情与产品属性的客观现实相结合,不要言过其实使消费者产生很高的期望。

二、在购买评价中的个人变数

事实表明,许多个人特征似乎能影响评价过程的结果。消费者的个人能力和效率是与其感觉满意或不满意密切相关的。那些感到他们在生活中有能力、高效率的消费者,比起那些在这方面特质比较差的消费者,对于他们主要耐用品的购买一般都感到更为满意。这一点可联系到其他的调查,其结果表明那些具有较高个人能力和效率的人对整个生活同样感到更为满意。因此,消费者满意或者不满意的感觉和表示都或多或少地取决于他们自己的个人的性质。另外,如果消费者越是努力从事购买调查和评价,那么他们对购买结果就会越加感到满意。这些个人变数说明了营销人员要想使所有的消费者永远感到完全满意是不可能的也是不现实的。

当产品实际所具有的行为功能达到或超过消费者渴望中的产品应具备的行为功能的时候,消费者

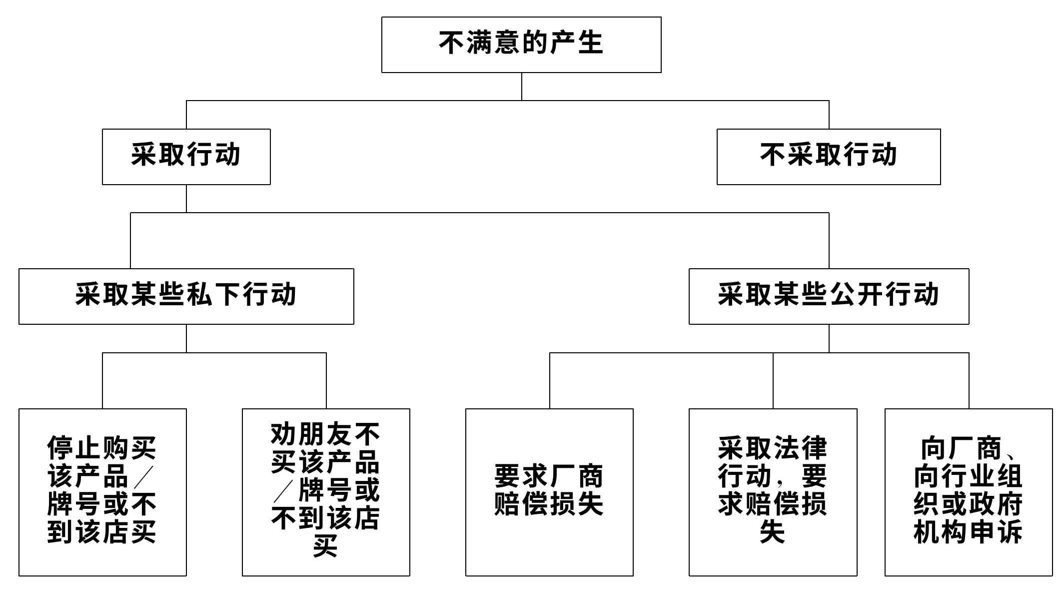


图6—15　消费者对不满意产品所采取的行动

就会感到满意并很少需要做进一步的信息调查和评价。在这种情况下，消费者就可能再次购买该同一牌号的产品（或再在同一销路购买）。这是由于期望已经达到，因而无需花费不必要的努力去发掘更好的产品。相反地，当期望没有达到并且产生不满意的时候，那么该消费者就必须作出一种决策来对付这种不满意。

三、抱怨行为

图6—16表示的是那些对购买感到不满意的消费者可能采取的几种主要对付办法。这里首先要决定是否要采取行动。如果决定不采取行动，那么在事实上该消费者是对不满意的感觉采取容忍的态度，或者文饰它。决定不采取行动的一个基本原因是因为采取行动的过程需要时间和精力，这很可能造成得不偿失。

如图6—15所示，消费者对不满意的状况所作出的反应可以是私下的行动，诸如转换牌号、产品、商店或者劝朋友们不要购买这种产品。另外，还可以是公开的行动，诸如要求有关的厂商赔偿损失，向行业组织、政府有关部门或其他一些组织申诉，甚至对厂商采取法律行动。一般情况下，消费者对消极的购买评价所作出的反应是转换牌号并试图影响其他人不买这种牌号（或产品或不从该零售销路购买），而很少向厂商或政府部门申诉。根据有关的调查表明，消费者对于那些经常购买的低值易耗品、日用品所产生的问题，不申斥率高达86%。然而，对于大多数耐用消费品来说，该百分数几乎下降一半。如家庭耐用消费品，消费者对发生的问题不申诉率大约为50%左右；新汽车是44%；在服装购买中该比率就更低，即只有25%左右。从中我们可以看出，抱怨行为之所以有所不同，则是与该产品的成本和社会重要性密切相关的。

另外，抱怨行为同样与个人的特征有关。即抱怨者与非抱怨者之间具有某些不同的人格特征：较保守的消费者则较倾向于抱怨；较为自信的顾客则抱

怨行为发生的也比较多;消费者越感到自己力量单薄则越不容易采取抱怨行动;那些越是相信我们的政治体系能解决问题(即政治效力高)的消费者,则越是希望通过抱怨行为来解决问题。

针对上述的消费者抱怨行为,营销人员可以通过适当的营销策略加以解决:

(1)可以通过推广努力在消费者当中创造一种合理的期望。

(2)保持稳定的产品质量,以便该合理的期望能够实现。

正如前面我们所看到的那样,一些在购买后感觉不满意的消费者很容易转换牌号或产品,并且很可能向他们的朋友们表示这种不满。这不论对厂商目前的销售或未来的销售都是不利的。因此,营销人员要千方百计地满足消费者的期望。当然,要想使所有的人永远都感到满意是不可能的。当消费者不满意的时候,最理想的后果就是该消费者能把不满意的情况直接向厂商而不向其他人反映。这使得该厂商能针对存在的问题加以必要的改进,并能减少消极的口碑沟通。然而在现实生活中,许多人并没有把他们的不满意直接向有关的厂商反映,却常常去找零售商,结果这些意见又往往传不到厂商那里去。因此,许多厂商为解决这一问题常常设立和推行"顾客专线",当消费者产生抱怨的时候,可以利用免费的专用电话直接同厂商代表对话;或者采用免费邮寄的方式,鼓励消费者直接向厂商反映意见。

第六节　再次购买的动机

如图 6—12 所示,对购买决策的评价和任何抱怨行为的结果都会影响消费者的再次购买动机。当消费者的购买期望得到实现和满足以后,就有可能发生对该满意的牌号或产品的再次购买。这是由于消费者的这一经历得到了满意的报偿,并由此产生强化的效果。然而,如同我们在图 6—13 中所看到的那样,即使消费者对某一购买不满意,同样可能跟随着再次购买。这是由于即便通过重新调查和评价可望得到的利益往往还不如这些活动本身所花费的成本大。

一、再次购买行为的性质

再次购买行为常意指"牌子忠实性"。牌子忠实性表示对某一牌号存在着心理上的信奉(很像友谊)。而再次购买行为涉及的只是对同一牌号购买的简单重复(有可能是由于该牌号最便宜,或唯一可资利用等等)。所谓"牌子忠实性"我们可以按下面定义加以解释:(1)由一定的决策单位,(2)在一段时间过程中所表现出来的,(3)一种癖好的(即非随机的)(4)行为反应(即购买),(5)涉及到的只是某一个或某几个牌号而非所有可资选择的牌号,(6)并且是一种心理功能(决策、评价)的过程。从上述定义我们可以看到,牌子忠实性与再次购买行为之间存在着一定的差异。

图 6—16 所示的是某一特定的牌号在某一时间点上所形成的市场份额的潜在结构。从中我们可以看到,对于任何既定的牌号都有三类购买者:(1)非忠实性的再次购买;(2)忠实性的再次购买;(3)偶然的购买(基于处境因素的购买)。如图所示。这三组购买者还可以基于他们对竞争牌号的反应加以进一步的细分。

到目前为止,调查研究得出两种主要结论:一种结论认为,牌子忠实性是某种产品的特殊现象,并不存在着共同忠实的消费者。这就是说消费者对某一特定产品的一种牌号产生了忠实性以后,则不可能对同一产品的其他牌号产生忠实性,另一种结论认为,这些牌号忠实的消费者与那些较不忠实的或不忠实的消费者相比,表现出更为满意的状况。

对牌子忠实性的传统衡量办法,是基于对同一牌号再次购买的衡量。采用这种牌号忠实性的衡量办法,是无法基于社会经济的、人口统计的和心理上的不同,把牌号忠实的消费者与那些非牌号忠实的消费者加以区别。与牌号忠实性密切相联系的另一

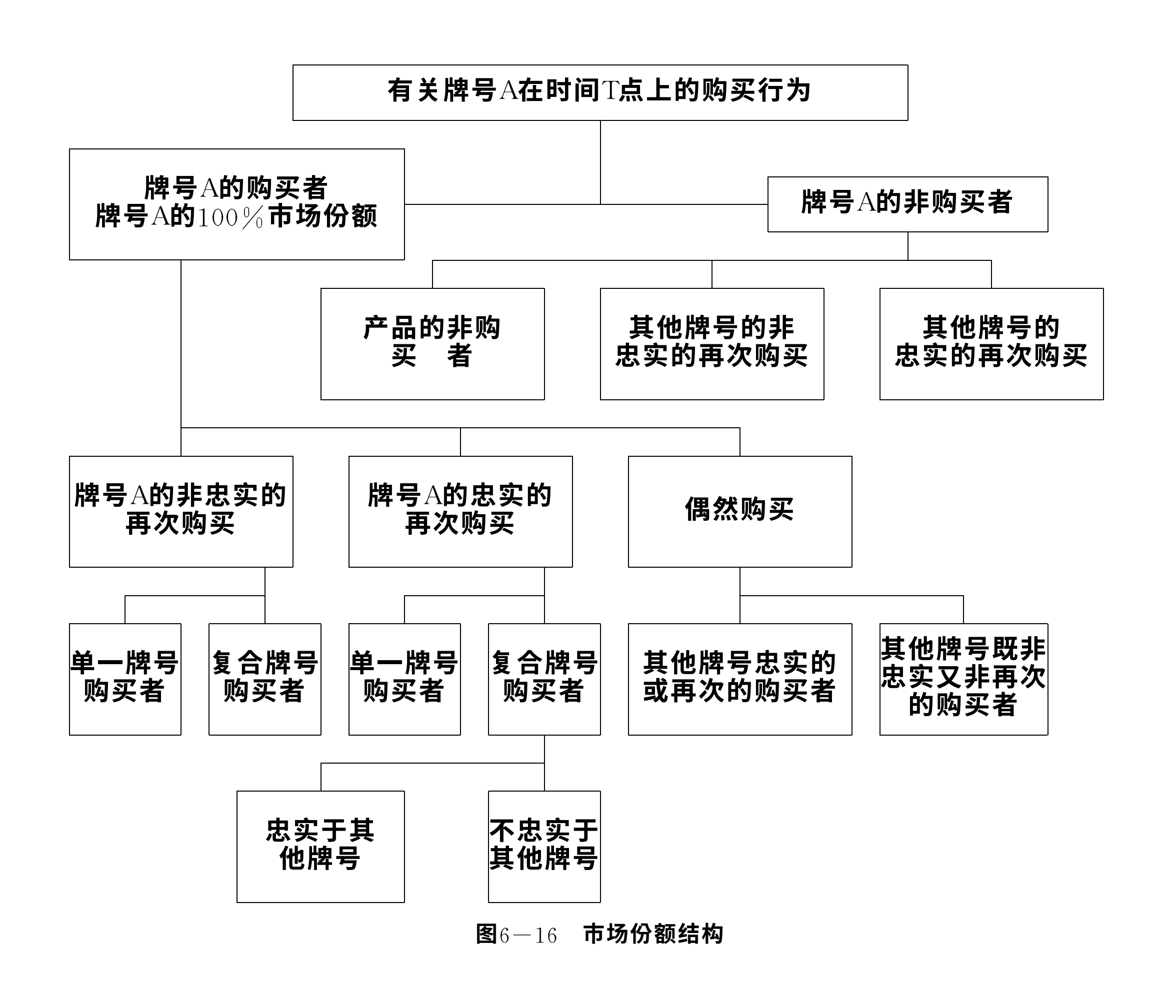


图6—16　市场份额结构

因素就是商店忠实性。那些具有商店忠实性的消费者仅在少数几家商店购买，且一般更容易表现出强烈的牌号忠实性。

二、再次购买行为与营销策略

虽然消费者的牌子忠实性和商店忠实性能导致再次购买行为，但它们仍然会受到营销努力的影响。凡是在那些有许多可资选择的牌号、有较大的价格波动和容易采用代用品的市场上，牌子忠实性就趋于下降。但这并不意味着所有的牌号忠实的消费者在面临更多选择、更大价格差异和更多产品特点的时候，都会减少忠实性。这一事实已被两份调查研究加以证明：在有许多额外的信息可资利用的情况下，仍然有20%的消费者只是以牌名作为牌号选择的依据。

图6—17的市场分析是为了制定一个以再次购买方式为基点的营销策略。厂商必须对图中每个格子中的潜在消费者的百分数加以估计，然后再确定特别的目标。比如，厂商可能想把非忠实的复合牌号的再次购买者转化为非忠实的单一牌号的再次购买者。这一目标与那种试图把偶然购买者转化为忠实

的再次的购买者相比,就要求有不同的营销策略。一旦目标确定以后,厂商就可以进一步制定和执行营销策略,以及对它们的结果进行评价。

第七篇　产业市场购买行为分析

第　七　篇

第一章　产业用品市场营销

第一节　产业市场与产业用品分类

产业市场又叫生产者市场或工业市场,是由那些购买货物和劳务,并用来生产其他货物和劳务,以出售、出租给其他人的个人或组织构成。

一般认为,产业市场主要由以下产业组成:农业、林业、渔业、采矿业、制造业、建筑业、运输业、通讯业、公用事业、银行业、金融业、保险业和服务业等。与向最终消费者销售产品相比,对产业用户的销售,要涉及更多的资金流动及商品项目。比如,就服装的生产与销售来说,首先需要农民将生产的棉花卖给纺织厂,纺织厂生产的坯布再卖给印染厂,印染企业加工过的布再卖给服装生产商,而生产的服装又需依次经过批发商、零售商,最终才到达消费者。生产和销售链条上的每一环节都需要购买许多商品和服务,这就说明了生产者的购买要远多于消费者的购买。

对产业用品的分类方法很多,但一般可分为三大类:

第一类是进入成品的物品,包括原材料、加工过的材料和零部件等。

原材料包括农产品(例如谷物、棉花、家畜、水果及蔬菜)、海产品(例如鱼类)、林产品(例如木材)和矿产品(例如原油、铁砂),这些原材料处于生产过程的起点。加工过的材料,例如化工产品是由空气、石油和煤等原材料制成的。钢材、水泥、电缆等也是加工过的材料。

加工过的材料的等级和规格一般都是标准化的,它们是许多生产活动的基础材料。企业通常将这些基础材料和原材料汇总在“原材料”这个项目下,逐日计算它的消耗量。“原材料”供应商主要靠提供服务来进行竞争,用户是根据这些服务的贡献来选择购买的。适时地供应和质量规格符合标准是十分重要的,因为不能及时交货或质量规格不合标准,容易造成用户生产经营活动的中断。

零部件是经过加工已完工并将成为用户成品的一个组成部分的工业用品,如紧固件、铸件、轮胎、油泵、仪表、仪器、半导体、电容器、集成电路、小型电机、玻璃制品及其他各种主机配套件等。制造厂分批需要零部件,可以按一定间隔期由生产厂供应,也可以由制造厂从某一个销售商那里根据需要直接购买。是否成交,主要取决于价格、质量、规格和供货时间能否符合购买者的要求。已经建立商标名称和声誉的零部件供应商,他们的产品对用户有利,所以能获得一定的竞争优势。

第二类是间接进入成品的物品,包括建筑物及土地权、重型设备、轻型设备以及维护、修理和经营用品等。

建筑物及土地权是指厂房、办公室等建筑物及其附属设备的设计、建造、安装和土地使用权等。

重型设备通常是为特殊用户的需要而特别设计和制造的工业用品,如机床、发动机、汽轮机、升降机、压力机等。建筑物和重型设备这些固定资产需要使用一定年限,有一定的折旧期限,购买整套设施和主要设备所需资金通常是借入的。

轻型设备是指购价低、使用寿命短的小型设备,例如电动和手工的小工具、小电机、夹具、模具等。这些工业用品通常具有统一的规格和外形,比较容易从几家互相竞争的供应商那里买到。购买轻型设备的资金可以从企业的经营资金中支付,以全价计入当年的经营管理费用项目内,也可以计提折旧,按使用年限分期摊销。

维护、修理和经营用品是维持企业正常经营所消耗的、不构成产品实体的物品,例如链条、锯片、砂轮和其他磨具、润滑油、切削用油、燃料、清洁用具、纸张和各种办公用品等。这类用品的单价较低,购买批量也小。这类用品有较强的可替换性,一种厂牌的产品容易为另一种厂牌的产品所代替。这类用品的分销特点是多渠道供应,每次购买的数量相当少,通常都是按年需要量签订合同,由一家销售商根据规定期限依次补充各种用品,这样做是为了取得数量折扣或优惠价格。

第三类是无形产品——服务。

服务虽然可以与产品实体一起购买，但它本身却是属于无形的产品。例如，某项服务合同是某项设备购买合同的一个组成部分，用户是与购买设备一起购买无形的产品服务的。服务的项目是很广泛的，如建筑物的维修服务，运输公司的运输服务，广告社的广告服务，市场营销调查机构的服务，数据处理服务，审计服务，各种咨询服务（包括设计和企业管理咨询服务），财产保险服务，银行业务及其他金融服务，等等。对于许多组织来说，服务项目的费用往往是很可观的数字。因此，经营无形的产品服务和经营有形的产品是同样重要的。但是，服务的无形性这个特点，增加了服务销售与购买的复杂性。服务的规格标准很难正确确定，保证服务质量往往是一个难题。因为服务质量通常决定于服务人员，不仅决定于服务人员的技术熟练程度，而且还决定于服务人员的服务态度和其他个性特点。因此，加强对服务人员的管理（包括制定培训制度、监督制度和控制制度），在服务销售中显得十分重要。

第二节　产业市场的特点

产业市场具有如下特点：

1. 产业市场和消费者市场比较，产业市场上购买者的数量较少，购买规模较大。在消费者市场上，购买者是个人或家庭，购买者必然为数众多、规模很小。在产业市场上，购买者绝大多数都是公司企业，购买者数目必然比消费者市场少得多，购买者的规模也必然大得多。而且，由于生产的集中，许多行业的产业市场都由少数几家或一家大企业的大买主所垄断。例如，美国固特异轮胎公司在产业市场上的购买者主要是美国的四大汽车公司。

2. 产业市场的购买者往往集中在少数地区。例如，美国半数以上的产业购买者都集中在纽约、加利福尼亚、宾夕法尼亚、伊利诺斯、俄亥俄、新泽西和密执安这七个州。而在我国，东南沿海地区集中了我国大部分的产业购买者。而对于农产品，由于其产地相对集中，则决定了其产业购买者也集中。如我国烟草的主产地有云南、贵州，则其购买者也相对集中于这一地区。

3. 产业市场的需求是“派生需求”。这就是说，产业购买者对产业用品的需求，归根到底是从消费者对消费品的需求派生而出的。如前述的服装的例子。消费者对服装的需求，他们对服装的购买是其他各项购买得以发生的条件。如果消费者不需要服装，那么零售商、批发商、服装厂、印染厂、纺织厂的需求都无法存在。

4. 产业市场的需求缺乏弹性。在产业市场上，产业购买者对产业用品和劳务的需求受价格变幻影响不大。如果布匹的价格下降，服装厂不会购买更多的布；反之，即使布的价格上升，服装厂也不会减少购买。这种缺乏弹性的需求在短期内尤为如此，因为生产者在短期内无法对其生产方法做重大改进。此外，如果原材料的价格很小，这种原料成本在制成品的整个成本中占的比重很小，那么这种原材料的需求也缺乏弹性。例如，假设衣服扣子的价格上涨了，不会影响扣子的需求水平。

5. 产业市场的需求是波动的需求。产业购买者对于产业用品和劳务的需求比消费者的需求更容易发生变化。工厂设备等资本货物的行情波动会加速原料的行情波动。而且，由于产业市场的需求是派生需求，消费者需求的少量增加能导致产业购买者需求的大量增加。有时消费者的需求只增减10%，就能使下期产业购买者需求出现200%的增减。因为产业市场的需求变化很大，所以生产产业用品的企业往往实行多角化经营，尽可能增加产品品种，扩大企业经营范围，以减少风险。

6. 产业市场的购买通常是由专业人员进行的。由于产业用品特别是主要设备的技术性强，企业通常都选择经过训练的、内行的专业人员负责采购工作。企业采购主要设备的工作较复杂，通常由若干技术专家和最高管理当局组成采购委员会领导采购工作。

7. 直接购买。产业购买者往往向生产者直接采购所需产业用品（特别是那些单价高、有高度技术性的机器设备），而不通过中间商采购。

8. 互惠。在发达国家、产业购买者往往这样选择供应商：“你买我的产品，我就买你的产品。”这种习惯的做法叫互惠。互惠有时表现为三角形或多角形。例如，假设有A、B、C三家公司，C是A的顾客，A就可能提出这种互惠条件：如果B购买C的产品，A就购买B的产品。

9. 产业购买者往往通过租赁方式取得产业用品。机器设备、车辆、飞机等产业用品单价高，通常用户需要融资才能购买，而且技术设备更新快，因此近30多年来发达国家公司需要的机器设备等有越来越大的部分不采取完全购买方式，而是通过租赁方式取得。目前这些国家的主要租赁形式有七种：（1）卖而后租，即一个公司为了取得资金，将其厂房、土

地、设备等卖给租赁公司(包括银行所属的和独立的租赁公司),同时和租赁公司签订租赁合同租用这些继续使用。这种形式大多在国内租赁中采用,在国际租赁中也偶尔采用。(2)服务性租赁。对于电脑等更新较快的设备往往采用这种形式。用户(租用者)可以根据自己的需要来规定租期,在租赁合同中通常列有"可撤销"条款,即用户有权在租赁合同到期前撤销合同,退回旧设备或另租更先进的设备。因为现代技术更新迅速,如果在租赁合同中没有这种条款,租用者就不能及时地以新设备替换旧设备,对租用者是很不利的。此外,租赁公司还提供设备维修、人员培训、保险、纳税等服务。(3)金融租赁。其一般的服务程序是:用户(租用者)先直接和制造商洽谈,选好自己需要的设备(一般都是单价高的大型设备),然后要求租赁公司向制造商购买设备,同时和租赁公司签订租赁合同。金融租赁和服务性租赁有所不同:第一,用户不得在租赁合同期满前撤销合同;第二,合同期满时,用户所支付的租金总额必须等于设备的投资总额。因此,合同期满时,租赁公司就可以收回对设备的全部投资并包括利润,而租用者就可以取得设备的所有权。第三,在合同规定的租期内,租赁公司不提供任何服务。在国际租赁中通常采取金融租赁,用户通过这种形式取得长期国际贷款,租用外资,引进技术设备。(4)综合租赁。大银行附设的租赁公司,为了给其资金寻找出路,往往采用这种租赁形式。综合租赁的特点是:第一,租赁公司出租的设备种类繁多,从汽车、飞机、轮船、电脑、工作母机到电视机、空调机和生活娱乐设备,几乎无所不包;第二,在国际租赁中往往把设备租赁同补偿贸易、加工装配结合起来。所谓把租赁同补偿贸易结合起来,就是用户向外国租赁公司租赁设备,以后用产品支付租金。所谓把租赁同加工装配结合起来,就是用户向外国租赁公司租赁设备,并由对方提供零部件,为对方加工装配产品,用加工费支付租金。(5)杠杆租赁。在租赁公司财力不足,没有钱购买用来出租的价值很高的大型设备的情况下,往往采取杠杆租赁,即:租赁公司以这种设备为抵押品向银行借一部分资金来购买这种设备(按照美国法律,租赁公司可以享受投资鼓励、加速折旧等优待税则),租给用户,以后由用户按期向银行支付租金,替租赁公司偿还银行贷款。所以这种形式又叫做"代偿贷款租赁"。这种形式的最大优点是用户能租到价值很高的大型设备,得到大量资金融通,因而是一种很有发展前途的租赁形式。(6)供货者租赁,即供货者(制造商)为了取得资金,将其设备卖给租赁公司,同时租赁原设备,转租给用户。(7)卖主租赁。这是制造商或其经销商这类卖主借助租赁来推销其价值高、不易脱手的大型设备的一种方法。美国法令规定:卖主租赁不能享受快速折旧和减税优惠,租赁期满也不能得到出租设备的余值。但是,在买卖双方协议下,买方先通过租赁取得设备的使用权,在使用过程中逐渐熟悉设备技术性能,有权随时决定是否留购设备;另一方面,卖主在设备出租期间如遇有合适的买主,也可以随时将设备卖出;如果在租赁期间,租用者未决定留购,出租者也没有卖给别人,到租赁期满时,租用者可以将设备退回给卖主。总的说来,租赁有助于解决某些设备(特别是价值高的大型设备)"用户买不起,卖主卖不掉"这种供求矛盾,从而促使企业设备更新速度的加快和生产规模的扩大。在国际租赁中,发达国家的大银行大公司可以通过国际租赁来推销其过剩产品和输出过剩资金。而租用者(特别是不发达国家的用户)则可以通过国际租赁来利用外资,引进先进技术设备,发展本国经济,扩大出口。我国近几年来租赁业务特别是国际租赁业务正在蓬勃发展。

第三节　产业市场营销与消费市场营销的区别

产业用品市场营销与消费品市场营销的重要区别在于:产业市场通常是根据用户的特点而不是根据产品的特点来划分的。产业用品市场是由许多组织组成的,产业用品和服务的需求是从消费品和服务的需求中派生出来的。产业用品和服务的购买,是根据用户预计市场对自己的产品和服务的需要量来确定的。由于产业用品的需求是派生的需求,产业用品销售者有时可以采用刺激用户对产品的需求来增加对自己产品的需要量。产业用品的"派生需求"这个特点,决定了产业用品的市场营销需要分析产业用品用户与最终用户或消费者之间所有环节的市场活动。因此,要了解产业用品市场营销的特点,既要了解产业用品用户的特点,又要了解产业用品用户的顾客(最终用户)的特点;同时还要求既分析用户行业的竞争状况,又分析用户所服务的市场的竞争状况。总之,一个以市场营销为中心的工业用品生产企业,他们对用户和用户需求的了解,比一个以市场营销为中心的消费品生产企业对用户和用户需求的了解应当深刻得多。产业用品市场营销与消费品市场营销相比较来说,有以下几个重要特点:

一是产品要求的严格性。这主要是因为产业用品用户需要的是能解决生产过程中复杂的技术问题的产品，对每一种产品都有严格的特定的规格标准要求。在这方面它与消费品的需求有很大的区别，一个消费者，他如果没有找到洁银牙膏，也许他买到黑妹牙膏也就满足了。同样是这个人，当他成为一个产业用品购买者时，如果他要购买的是某种特定规格的零件，那他就不会去买哪怕是相差分毫的其他规格的零件。为了适应产业用品要求的这种严格性，就要求产业用品的供应者具有更大的灵活多样性。就是说，产业用品市场营销应当严格选择市场，应当适应市场各种各样的特定需求，应当把产品的型式看成是可变的而不是不可变的，各种产品的设计和生产计划的安排都应当严格地为用户着想，应当想到用户购买这一产品时能得到的全部好处是什么，不仅包括产品性能方面的好处，而且还包括技术帮助、售后服务、供应的可靠性以及买卖双方之间的人员关系和技术关系等等。

二是营销效果的综合性。产业用品市场营销区别于消费品市场营销的另一个表现，就在于产业用品市场营销的效果在很大程度上取决于企业的许多职能部门的共同努力，尤其是制造部门、研究与开发部门、存货部门和技术部门。因此，产业用品市场营销要求企业所有部门都具有面向顾客的指导思想和所有市场营销决策都要根据确切了解的顾客需求来制定。

三是买卖双方的依赖性。产业用品市场营销区别于消费品市场营销还有一个表现，就是买卖双方之间的互相依赖性，不仅供应商依赖于购买者的需求，而且购买者对供应商的依赖也是很大的。例如保证供应原材料、零部件，不断供应维修用配件和主要设备的技术修理服务，有效的定货、装运与交货，通常还有放宽的信贷条件等等。在消费品市场上，买卖双方的关系通常在销售完成时也就结束了。但在产业用品市场上，实现销售（即达成交易），仅仅是及时的连续供应过程中的一个点，但却是十分重要的一个点，所以大多数企业都要把这个点的数字记下来。在消费品市场上，交易过程通常并不需要更多的谈判，而是在讨价还价中成交，是在多少有点“不友好”的争执的情况下成交。但在产业用品市场上，买卖双方进行协商谈判往往是买卖双方关系中最常见的一种形式，而且双方都致力于建立友好的关系。

四是购买程序的复杂性。产业用品市场营销的第四个显著特点，是购买程序要比消费品市场的购买复杂得多。对于任何一个供应商来说，产业用品用户的数目比消费品顾客的数目少，而每次的交易额却大得多。在消费品市场上，购买消费品一般是一次性的，购买程序一般是比较简单的，即使购买单位是一个家庭而不是一个消费者，其购买行为的复杂性也永远达不到工业用品购买程序那样复杂的程度。在工业用品市场上，有各种不同类别的购买，例如简单的重复购买、修正的重复购买和新的购买等。工业用品购买决策程序的复杂性，取决于购买本身的重要程度和购买数量。购买的东西愈重要愈复杂，制定购买决策所需的时间就愈长，参加决策的人数也愈多，因为决策制定者所需资料的数量和购买机构所采用的购买准则也愈多。工业用品购买决策程序的复杂性，往往受到许多因素的影响，例如组织机构本身的影响（有许多人参与），技术因素的影响，经济因素的影响，企业所处的外界环境的影响，交易金额较大的影响。而且在市场营销工作实施后，购买者对此作出反应常常需要较长的时间，这个反馈时间长的因素，也对工业用品购买决策程序的复杂性有很大影响。工业用品的购买决策是购买企业许多成员参与进行的一整套复杂活动所形成的从某销售商购买物品与服务的一项决议。工业用品的购买是一个过程，其结果是产生一项合同责任。

这种有组织的购买决策程序的特点，就在于它是建立在现场调查的基础上的，这些活动可以看成是购买程序的不同阶段。总的来说，与制定消费品购买决策相比较，工业用品的购买决策是由企业中许多有相互影响关系的成员参与制定的，制定购买决策的程序和时间一般较长，比制定消费品购买决策的程序组织得更加严密（但不一定更加合理）。

第二章　产业市场购买决策程序和购买过程

购买决策不是随便产生的。购买决策是购买企业的许多成员参与进行的一整套复杂活动所形成的从某销售商购买商品与服务的一项决议。购买不是一件事情，而是企业的一项决策制定程序，其结果是产生一项合同责任。就购买程序来说，每一个参与者必须就购买问题作出自己的结论和决定。

当企业中有人看到通过购买商品或服务就可以解决某一问题时，购买问题就会提出来。有各种各样的问题，购买只是解决问题的一种方法。例如，办事的低效率可能是由于管理者的低能、工作人员的不熟练、办事场所与平面布置的不当或公司政策的不正确所造成的。这些都不是购买问题，也不是市场营销的机会。但是一位积极的有能力的办公设备推销员就会与办公室主任一起商量，共同分析这种情况，并表示只要购买一系列的办公设备、家俱和附属设备就可以大大提高办事效率。在这种情况下，这个问题就可以说是个购买问题——由于购买某些东西就可以解决的问题。

第一节　购买决策阶段的划分

一位西方学者把购买决策程序划分为八个阶段：

1. 需要的确认；
2. 确定所需物品的特性和数量；
3. 拟定指导购买的详细规格；
4. 调查和鉴别可能的供应来源；
5. 提出建议和分析建议；
6. 评价建议和选择供应商；
7. 安排定货程序；
8. 工作绩效的反馈和评价。

这种有组织的购买决策程序的特点就在于它是建立在现场调查的基础上的。这些活动可以看成是购买程序的不同阶段。例如，拟定指导购买的详细规格就是一个不同的阶段。这个阶段包括把确定所要购买的物品和服务转化成为对销售商的详细而精确的特性要求，同时，在这一阶段，产业品销售商也可以得到一种特殊的机会，就是说他可以根据自己的某种竞争优势来参与购买程序。比方说，当拟定的详细规格中包括某种产品的具体特性，而某销售商正好具有这方面的特长时，这个销售商就可以获得这种独特的销售机会。

有分析的叙述购买决策程序对于产业品销售商拟定其销售策略是很有用的，因为他可以据此明确规定其工作目标，如为购买者提供某一阶段所需的资料。搜集资料是购买机构在制定购买决策以前所必须完成的业务活动，然后才有可能确定购买。

第二节　购买类别的划分

由于产业用品购买本身的重要性和购买数量的不同，使的购买决策程序有的简单，有的复杂。因此，根据购买的对象，制定购买决策所需的时间以及参加决策的人数，可以把产业用品的购买分成三种：简单重购、修正重购和新购买。

1. 简单重购。就是从原先的销售商那里购买以前已经买过的东西，购买的项目很少有变化。而采购人员只是根据过去销售商是否满足本企业需要和是否对销售商满意而对数量和供货单位略加调整。

2. 修正重购就是对以前购买过的某些东西的购买，但需调查了解有关供应来源和购买条件的资料。因此，企业购买原材料时就可以要求几个销售商报价，或电告几个重要的销售商要求他们提供有关其产品的资料。

3. 新的购买就是对以前没有购买过的东西的购买。要经过从需要的确认，到确定所需物品的特性和数量，拟定指导购买的详细规格等购买决策程序的所有阶段。在这种较为复杂的购买决策中，购买程序的前面几个阶段相对来说比较重要；而后面几个阶段则对简单重复购买和修正的重复购买比较重要。在新的购买中，购买者以往的经验没有多大用处，他必须关心购买目的、确定重要的供应来源和制定评价各种供应来源的准则和资料。

第三节　购买过程的价值分析

价值分析就是根据购买的产品所能完成的功能及这一功能的经济价值来分析这一产品和能够完成这同一功能的其他不同的方法。价值分析的目的是在保持产品必要的可获量和产品可靠性的前提下，尽可能地降低费用。换句话说，价值分析的目的是确定“最佳的购买”。价值分析包括设计分析和价格分析两个方面。价值分析从检查产品的设计开始，也就是从它所执行的功能开始。根据产品的种类，这种分析可以由购买机构的成员来完成，也可以由其他部门的专业人员来进行更详细的分析。价值分析的问题如下：

1. 这种产品可否取消？
2. 这种产品如果不是标准的，能否采用标准的？
3. 这种产品如果是标准的，是否完全适用？
4. 这种产品的性能是否大于所要求的性能？
5. 能否减轻重量？
6. 在库存中是否有相似的产品可以代替？
7. 是否可以详细规定与必需的公差更接近的公差？
8. 这种产品是否有不必要的机械加工？
9. 是否有多余的、不必要的最终修饰？
10. 是否详细规定了商业质量？（商业质量通常是最经济的。）
11. 这种产品如果自制是否比购买便宜？如果这种产品是自制的，是否能够买到不足的数量？
12. 这种产品是否正确选择了运输工具以获得最低的运输费用？
13. 包装费用可否降低？
14. 能否要求供应商降低价格？

很清楚，在价值分析过程中还可以提出许多问题，还可以有许多衡量尺度，但是这份清单已经足以说明这种方法的特点。不过，还应补充一点，价值分析除了设计方面的尺度以外，还应考虑这种产品在生产过程中是如何使用的或在其他加工过程中（例如在维修中）是如何使用的。同样，存货费用和其他存货管理问题也应加以考虑。价值分析作为一项有组织的活动，有可能使购买部门与其他部门发生直接冲突，因为这些部门希望增加产品的特性而这些特性却超过了购买分析所得出的基本功能。例如，设计工程师往往倾向于要求较高的产品可靠性而不是增加产品的特殊性能以扩大成品的吸引力。同样，企业中的市场销售人员却主张提高产品的艺术价值。这样做可以提高顾客的兴趣，但是并不具有某种功能的实际作用。

价格分析是价值分析的另一方面。在价格分析中，购买企业中的工作人员努力按销售者生产这个产品所花费的成本来评价所购买的产品。再说一遍，在这里购买企业的工程师，尤其是那些生产工程师是有用的。确切估计销售者的产品成本对于购买者与销售者进行价格谈判是一项十分重要的条件。

价值分析显然是一种要求有高度创造性的活动。有些人主张在这种方法中应用创造性的模拟技术，如发表独创性意见。价值分析的基础是查明执行一种产品功能的新方法，这要求打破传统的想法。价值分析是很花费时间的，并且要求艰苦地工作。但是这种方法对于分析人员集中分析那些大量使用的产品，或分析产品的主要成本项目，或查明有某种意义的改进机会，是很有意义的。最后，价值分析的成功与否取决于中间销售者的反应和它们是否愿意满足顾客需要的愿望。供应商应是所有在进行的价值分析计划的一个重要参与者。

第四节　自制或购买的决策

对于种类繁多的产品和服务，购买机构应作出决定：是自己生产这种产品和服务呢，还是从销售商那里购买这种产品？零部件的生产就是这种分析的最重要的领域。许多服务也可以采用这种分析方法——例如，是自备货车运输，还是用运输公司的货车来运输？租赁也是一种选择。

在自制或购买决策中，成本和价格通常是最重要的因素。当然还要考虑许多其他因素。供应商所在行业的竞争情况就是需要考虑的一个重要因素。如果这种产品只有一个供应来源，企业就必须确定自制而不是购买。这对于保证可获性和价格都有意义。制造这种产品所需专业人员的水平往往是一个需要考虑的重要条件。

决定自制还是外购，除了适宜的成本条件外，还有许多其他因素。供应商的可靠性是头等重要的。此外，还有购买企业是否有多余的生产能力，重要的是供应商是否具备应有的技术条件等。为了对抗竞争中仿制产品，有必要保持有重要价格的设计，或为了保持必要的产品质量标准，也必须自制。但是在自制或外购的分析中，一项真正的风险是难以切实地估计自制产品的真正成本（包据增值成本）。确定自制

会引起卖主的不良反应,可能影响购买他的其他产品,以及由于自制需要增加生产能力和储存能力所需的基本投资的费用。

即使公司自己具有生产能力,也考虑了适宜的成本条件,但为了获得供应商的技术知识,为了不断提高产品的研究能力,也可以决定外购。此外的外购理由还可能是由于供应商的货色齐全和购买者的偏爱,喜欢从同一来源购买整套产品。例如,某日用化学触媒剂购买者,他可以从一家全国著名的供应商那里按多少高于市场最低售货起点的价格购买,以获得该供应商良好的化学专业知识和有特点的产品。

第五节　对销售商的评价

许多企业都在采用一种内容差不多的销售商评价表。有两种主要评价:一是对销售商投标资格的审查,二是对现有供应商的继续评审。

对销售商的一般评价方法要求进行许多主观判断,通常由购买人员用数字来表示。对每项标准都规定一定的权数。数字得分与加权数乘积的加总为销售商的得分总计。通常规定有合格销售商的最低得分数,并依次比较各销售商的得分数。对销售商进行评价最常用的标准有:可靠性、产品质量、价格、服务和技术能力。其他还有销售管理的质量、劳工关系、雇员士气、成本水平、生产工厂和设备的现代化等。

尽管这种评价销售商的程序十分简单,并且由于多少有点人为的主观判断而受到批评,但是,这种程序不仅证明是正确的,而且作为处理与销售商的关系和掌握主要供应商的数量和质量的工具也是必要的。这个得分数可以作为与销售商讨论其工作绩效的主要依据,并可与之讨论如何改进。甚至可将销售商的得分以文件形式通知他们,告诉他们公司评定其销售绩效的实际资料。大多数购买者喜欢随时访问主要供应商的生产工厂并与供应商管理当局进行讨论,作为对销售商评价程序的一部分。对于主要的原材料供应商,有些用户会要求获得定期的财务报告表和要求销售商不间断地提供某种供应品的其他有关资料。

第六节　拟定需要量计划

拟定主要投资项目和主要原材料,零部件和供应品的采购计划是一项重要的购买管理职能。外界环境不断增加的不确定性,社会经济状况和主要原材料的可获性是迫使企业拟定更好的物资需要量策略计划的重要原因。负责这项工作的分析人员必须注视企业的未来需要量、相应的生产计划和新产品开发。分析人员还必须力求预测可能的市场动向,因为它既影响可获量,也影响价格。

进行这种分析的一个结果,就是要做出是投机购买主要物品还是提前购买主要物品的决定。投机购买就是在没有任何确定使用这种物品的计划的情况下,预计到这种物品的价格要上涨而决定的购买。提前购买就是比平常需要量大的购买,即预计将有一种明显的需要和预计要涨价或缺货时而提前进行的购买。提前购买还有已知原材料费用的好处,可以作为制定价格决策的基础,并使企业有能力对购买企业的顾客作出保证。

如前所述,供应者在帮助用户制定其未来需要量计划上具有重要作用。实际上,如果用户制定了一个不好的需要量计划,供应商就会发现自己必须积极参与帮助用户制定一项正确的计划,以确保其生产计划能够建立在合理的基础上。无需多说,这意味着一个重要的营销机会。

购买企业仔细拟定物资需要量计划有许多好处。最突出的好处是较低的购买成本和更加有效的购买程序(从而获得较低的行政管理费用),此外还有不间断地供应、稳定的质量和良好的供应关系等好处。不太明显的好处有:拟定购买计划本身就是一项提高购买人员业务的优良的培训措施,可以提高购买人员的分析和记录的能力。这有助于提高专门的购买管理机构的职能。

第七节　购买合同

今天,购买者与销售者之间的许多购买业务都是在具体的合同关系下发生的。这些合同把许多购买任务降低为一般的事物性工作,使购买决策变成为一种简单的重复购买行为。

在按年计划需要量购买某种物品时,供应者同意按协议的价格供应该物品的年需要量,在这种情况下,物品可以按简单的申请形式交付(通常是按预先规定的每次交付数量交付)。年需要量合同往往要根据顾客的实际购买数量在价格上给予数量折扣。与空白定购单一样(它是小量购买最有用的一种方法),年需要量合同由于必须进行谈判次数的减少,因而降低了购买费用。

所谓无存货购买计划是另一种常见的购买合同形式。这时，供应商同意以某种价格从某地的库存中随时向顾客供应某种物品或某一类物品。有些工业品销售商与其主要用户就许多品种签订了这类合同。例如，机床制造厂就可能要依靠一个工业品销售商供应小型电动机、继电器和其他电子控制器，由销售商按用户的具体配套要求和数量，按用户生产经营的需要供货。

第三章　产业市场购买行为模型

第一节　希斯模型

希斯模型强调的是心理因素，关注购买决策程序的各个参与者在购买决策过程中的心理状态。这个模型涉及到下列概念：购买者的期望，感觉，职务倾向，生活方式和意识到的风险，如下图所示。

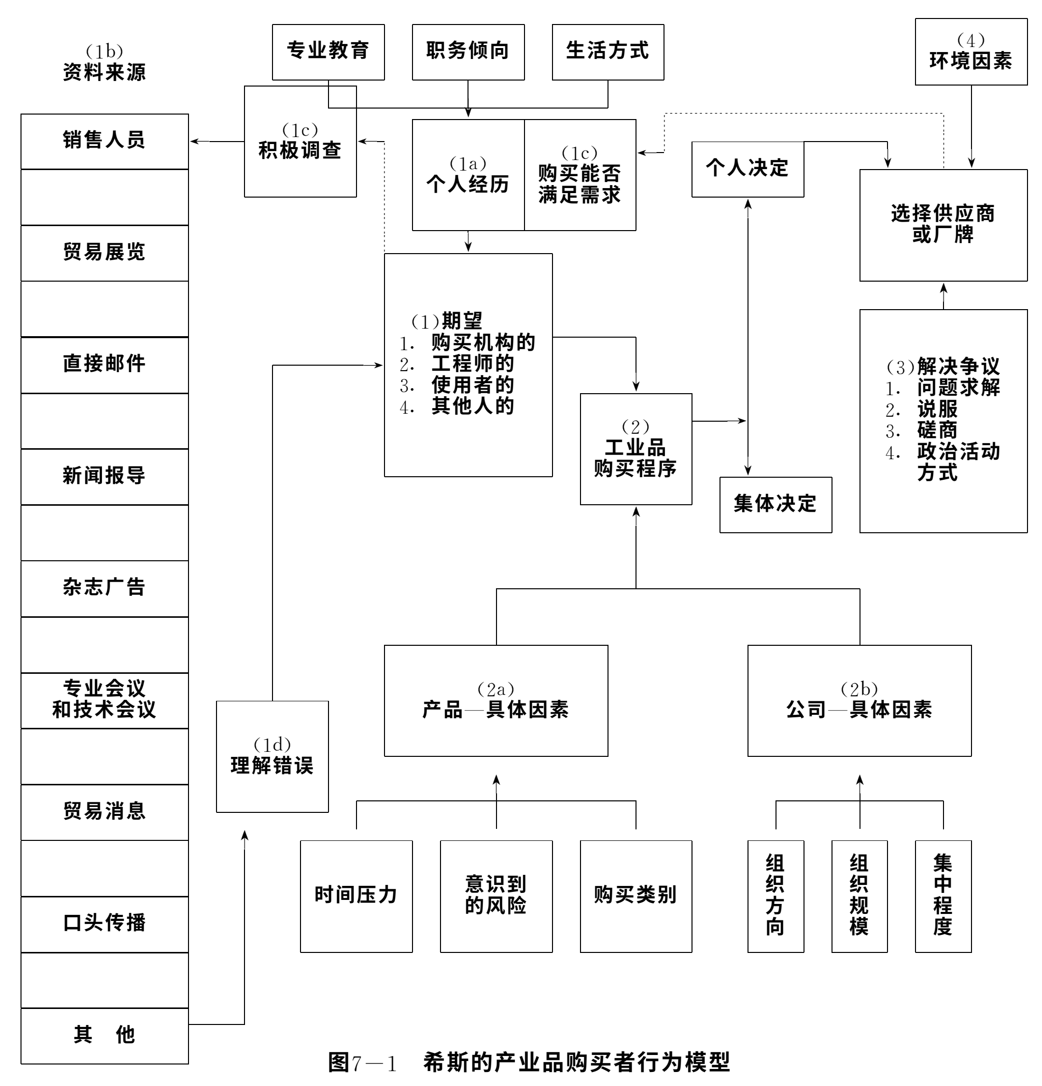


图7—1　希斯的产业品购买者行为模型

了解购买程序的各个参与者的不同特点对于拟定市场营销策略具有十分重要的意义。希斯模型指出，造成购买者的期望产生差别的原因是：(1a)个人的经历；(1b)他们的信息来源；(1c)积极的调查；

(1d)理解上的错误和(1e)过去购买能否满足需求。

个人经历的因素包括教育、职务和生活方式。期望是指个人对于某一销售商或某种厂牌的产品所能满足个人需要和符合购买目的程度的感觉。在期望这一框中可以看到为什么许多调查报告都指出不同参与者使用不同购买准则的原因和为什么不同参与者对可选择的销售商排的次序不同的原因。例如,生产人员往往强调交货时间和可靠性,工程技术人员往往集中注意有关产品质量的各种因素,购买人员则往往强调可靠性和价格。在希斯模型中,这些不同的期望和购买准则使得各个决策参与者发生争议,要求采用各种解决争议的方法〔见图中的(3)〕。

产业品市场调查人员在判明决策参与者的身份后,就可用以指导分析购买程序,其目的在于鉴别购买期望和各参与者所采用的购买准则。正如希斯所指出的,因素(1d)理解上的错误(即每一参与者修改信息使之符合自己的信念和经验)用传统的调查方法是很难测量出来的,但是采用较完善的方法,如采用多因素分析的感觉测定法就可以做到。

希斯模型把个人决定和集体决定区分开来。个人决定就是把购买决策委托给某个人,而集体决定就是在决策过程中把各参与者的意见集合起来作出决定。确定一项决策应由个人决定还是应由集体决定有六个因素:(2a)产品一具体因素,包括时间压力、意识到的风险和购买类别;(2b)公司一具体因素,包括:规模、方向和权限集中程度。

在了解产业品购买行为时,意识到的风险是个特别重要的因素。这个概念早是由鲍尔(Bauer)提出来的,而把这个概念首先用于产业品购买决策的是利维特(Levitt)。意识到的风险是指购买者感觉到的不肯定性程度以及据此制定决策所造成的严重后果。有两种风险——产品性能方面的风险和心理上的风险。产品性能方面的风险,是指一种产品的实际性能符合购买者预期要求的程度。心理上的风险是指其他有关人员对决策的反应以及购买者自己对所要承担的后果的感觉。不肯定性愈大,后果愈重要,意识到的风险程度就愈高。购买者可以采取若干战术以减小意识到的风险,包括收集资料、回避作出决定、把责任转嫁给其他决策参与者、投入最少的时间与金钱,或者干脆降低目标。

在希斯模型中,风险不大的决策即那些时间紧迫和常规的重复购买决策,往往是个人决定的。个人决定也可能是在企业内某一权威小组如技术小组的控制下做出的。按照希斯模型,在其他条件相同的情况下,企业规模愈大,权限的集中程度愈高,集体决定的可能性就愈大。

在集体决定时,参与者各自搜集资料,仔细研究这些资料,并参与集体决策制定过程以消除争议。希斯断言,有两种正确消除争议的方法:问题求解和说服。问题示解的关键程序是获得资料和进行仔细分析。说服就是企图影响持不同意见的成员,要求他们降低自己的要求,支持能够较好地达到企业整体目标的意见。换句话说,在评价方案时,有关准则方面的不同意见,而不是有关资料方面的不同意见,可以采用说服的方法。。希斯提出的这两种消除争议的方法是合乎道理的,在目标一致同意的情况下,问题求解和说服都是很有用的。如果目标未获一致同意,那就要采取磋商的办法。最后如果争议是关于决策制定方式的,即由谁参加决策和起什么作用时,希斯说,这种争议就要用政治活动方式和人际关系的方法来解决。斯特劳斯(Strauss)在一份较早的调查报告中明确提出了购买机构为扩大其在企业内的影响而采用的若干战术,有坚持按规则办事的战术,不坚持按规则的战术,政治工作方式战术,教育战术和有组织的互相影响战术。后者要改变企业内部的信息流程和互相交往的方式,包括组织结构和汇报体系。

最后,在希斯模型中,环境因素包括许多不可预料的、在个人决定和集体决定范围以外的因素。影响产业品购买行为的环境因素有:经济状况,劳工争议,离职与招工等。环境因素是如此多变而广泛,希斯模型对此没有作出说明。

第二节　韦伯斯特和温德模型

韦伯斯特和温德拟定的购买决策程序的模型比较复杂。按照他们的观点,当企业某个成员看出某一问题可以通过购买的办法得到解决时,就会形成一个购买局面。为此企业应成立一个购买核心,包括同这一购买决策有关的那些成员。

韦伯斯特和温德模型专门研究四组因素——环境、组织、人与人之间(购买核心成员之间)的关系和个人因素。这四种因素之间的关系如图 7—2 所示。

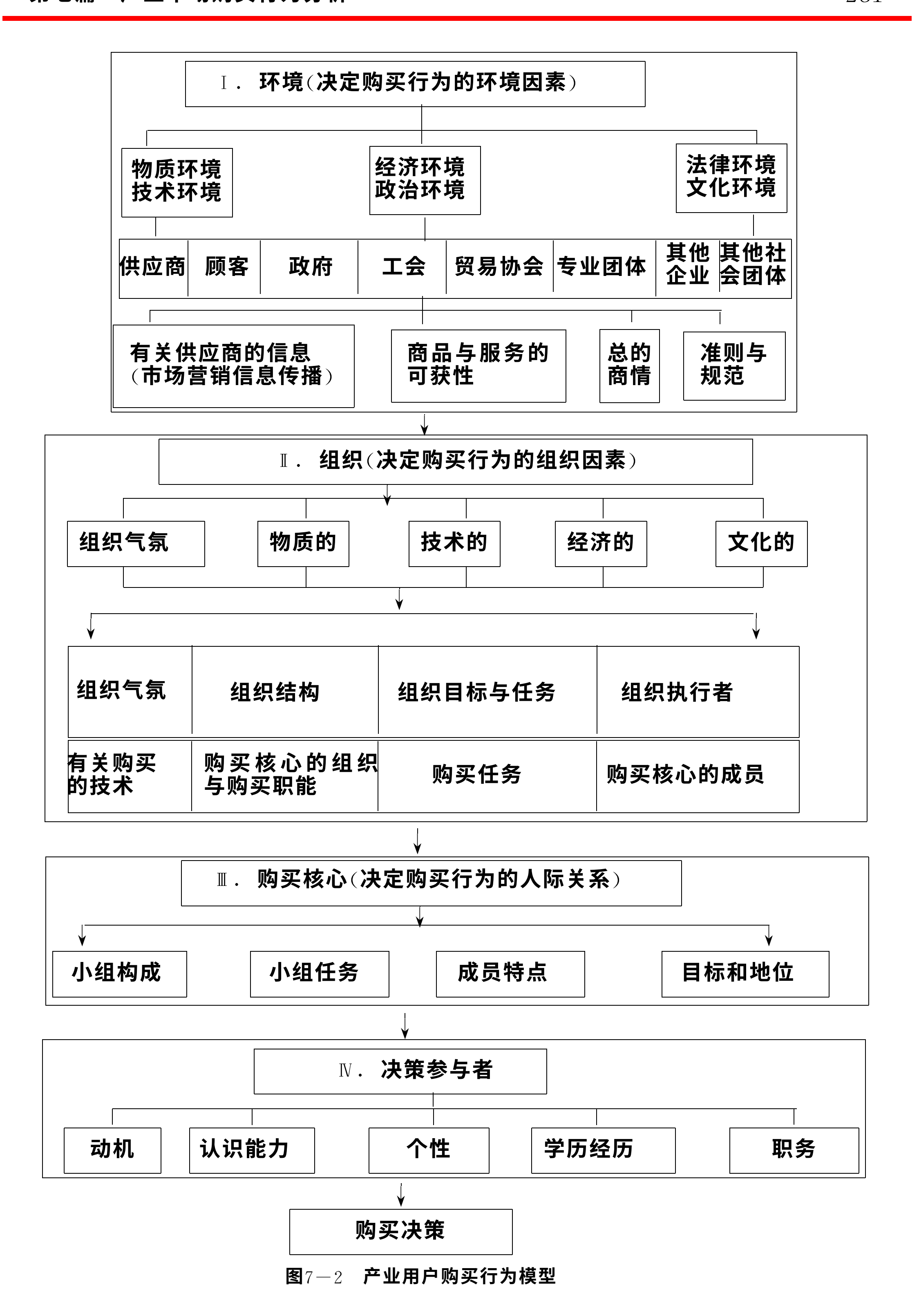


图7—2　产业用户购买行为模型

环境因素包括政治、法律、文化、技术、经济和自然环境等因素。这些因素的影响是由社会和经济机关如政府和工会、供应商和竞争企业所施加的。环境因素提供信息,准则和规范,总的商情以及商品和服务。

环境因素影响广泛,识别它们目前处于什么状况是多少有点困难的。但是,它们的重要性已为大家所认识。例如1973年阿拉伯石油危机对工业品购买计划的影响,工业国与发展中国家的政治、经济关系所引起的物资短缺的影响以及主要工业国通货膨胀的影响等。这些环境因素决定了市场方向,也决定各企业的购买计划和购买决策。

韦伯斯特和温德模型中的组织因素具有特殊的地位。这也是与希斯模型的重要区别之一。韦伯斯特与温德规定了四种组织因素即组织技术、组织机构、组织目的与任务、组织的执行者。每种因素又可根据具体的购买情况以及同购买核心的组成与职能的关系再划分为若干因素。分析购买决策程序的主要组织标志是购买决策权限的相对集中和分散程度。在购买核心内权限的集中程度对购买者的工作至少有五方面的影响:确定购买者负责的地区;确定购买者与上上级购买主任之间的职权分工;确定购买者与使用者之间的信息往来形式;确定购买者与使用者之间的非正式关系。还有一个重要的概念就是"忠诚程度",即确定购买者本人对购买企业中其他成员的感情和对一级的忠诚程度。这也是购买核心中权限集中——分散程度对购买者影响的一个方面。

这四个组织因素(技术、机构、任务和人员)相互影响决定组织的作用,并确定购买核心各成员在制定决策过程中的期望、目标、态度、设想和所使用的资料。企业的购买工作可以按照前面已讲过的划分为八个阶段的购买决策程序来表达。购买工作也可以进一步分成四类:(1)按相应的组织目标分;(2)按需求的特性分(是否季节性需求?是购买企业派生的需要,还是购买企业本身的需求? 等);(3)按购买计划分(即常规的购买、修正重复的购买或是新的购买);(4)按购买职权的分散程度分。

组织机构的工作制度可再划分为五种。它们是信息传递制度,管理职权制度,职务委派制度,报酬制度和工作流程制度。韦伯斯特和温德模型分析了这五种制度对购买决策制度程序的影响。销售者必须了解每种制度的功能对购买工作的影响。例如,信息传递制度具有四种基本功能,即传递资料,传达命令和进行指导、影响和说服,工作协调等。对于这些基本功能,销售策略的制定者必须加以研究分析,并利用它来影响购买核心的各个成员,因为他们是在小组决策制定过程中起重要作用的因素。管理职权制度规定购买核心各成员在购买决策程序中的职权,即根据他们的判断能力、指导能力或对其他成员行为的影响能力来规定他们的职权。委派制度确定和分派担任购买职务的人,并确定这一购买职务的相应特点和完成购买任务的相应的行为特点。报酬制度是根据每个成员在决策过程中所起的作用和成果,规定对每个人的报酬。这里最重要的就是要把报酬制度与职权制度结合起来,规定负责评价和奖励购买核心中其他成员的负责人的职责范围。销售者在拟定市场营销策略时,关键的问题是要了解购买机构是如何把报酬制度和管理职权制度结合起来确定购买核心成员所应承担的制度购买决策的风险和如何给予奖惩的。实际情况往往是购买核心成员因决策错误所受的惩罚比因决策正确所受的奖励要重得多。最后,还必须了解与购买程序和决策制度程序有关的购买机构的工作流程制度。

对购买核心的活动是用模型和人员之间相互关系来进行分析的。对每个决策参与者所承担的职务(包括职务期望、职务行为和职务关系)都要作详细的分析。购买核心小组活动的特点要受各个成员的目的和个性、小组带头人的特点、小组的构成和任务以及外界环境(其中包括企业内部环境和企业外部环境)的影响。小组决策的结果不仅要受小组成员同与购买任务有关的人们之间的活动、交往、意见的影响,同时还要受到同与购买任务无关的人们之间的交往和意见的影响。因此,小组制订决策的结果不仅仅解决了购买的问题,同时也使与购买任务无关的人们也感到满意,并且也有利于购买核心小组及其成员的成长。

韦伯斯特和温德最后提出,所有组织的购买行为都是在有组织的相互影响的基础上产生的一种个人行为。因为只有个人,才可以确定问题、作出决定和采取行动。还有,所有购买行为都是根据购买者个人的需求与愿望来激励的,而个人的需求与愿望是由个人的感觉与阅历来指引的,而个人的感觉与阅历是在实现企业目标的复杂关系中得到的。任何人参加组织(企业、机关、团体)都是为了获得报酬。只有完成组织(企业、机关、团体)的目标与任务,才有可能获得报酬。就是说,一方面是个人的需求,另一方面,个人参与某一决策程序的工作必须取得成绩。我们可以看出,这两者之间存在着的密切的关系。因

此，市场营销工作的目标必然是各个决策参加者，而不应该是抽象的企业。

在相互影响的和有组织的体系内产生的个人决定，最终将归并到小组决策程序中去，包括进行讨论、磋商、谈判和说服等。韦伯斯特与温德模型对这些决策程序没有作出应有的详细说明。

韦伯斯特与温德模型的主要优点和缺点都源于它的概括性。这个模型综合和鉴别了许多可供市场营销策略制定者考虑的重要因素，并提出了分析这些重要因素之间相互作用的体系。这个模型的缺点就是太肯定了这些因素的具体影响。这个模型的主要作用是：自从这个模型发表以来，引起了人们对工业品购买行为的重视，进行了许多高质量的调查研究工作，并对调查研究的结果进行了综合研究和说明。这样，就逐步形成了对工业品购买行为的研究体系，并成为工业品销售决策制定者最有生命力的基本组织。

希斯和韦伯斯特与温德模型都是一般的综合性模型，这就是为什么在这里讲述的原因。当然，还有许多带有专门性质的模型，例如有关购买决策过程中购买者和销售者之间的关系的模型，购买核心的组成模型以及对制定决策有影响的人员和决策标准模型等。

第三节　乔弗莱和利林模型

乔弗莱和利林模型主要针对的是企业购买新产品的决策过程。在这个模型中，环境因素和组织因素被当成是确定一组产品备选方案的约束条件。对这些备选方案，各人可以根据自己的偏爱作出选择。把个人偏爱归集于购买核心（通过谈判和小组解决问题的方法）产生组织的选择。乔弗莱、利林提出了四种不同的多人决策模型：加权概率模型（有表示购买核心中各个成员权力大小的加权数）；等比模型（所有成员的加权数都是一样的）；全体一致模型（购买核心成员都一致通过的模型）和可接受模型（对各个成员的偏爱妨碍最小的一种选择）。利用标准的市场营销调查方法搜集在购买核心中占有某一地位的各个成员的偏爱资料，就可以使模型运转起来。然后，把购买组织进行微观“细分”，即把购买核心具有同样组成的企业归拢在一起。在这些微观“细分”市场内，每一购买职务的相对重要性可以根据经验或通过评议加以评定。市场营销经理在使用这种模型时，必须详细进行分析哪一种多人决策模型最符合哪一个“细分”内的企业。

这种方法已在购买太阳能空气调节器的具体情况下应用。这份调查报告考查了购买核心的各成员为什么对产品方案的看法有差别，参与决策的各群体（即具有同样购买任务的那些人）的评价准则为什么有差别和这些准则如何影响他们的真正偏爱。我们可以用比较先进的方法测出各参与者对产品性能的感觉和评定各种感觉之间差别。基本的感觉差别是存在的。这已经得到证实。分析这些差别可以得到一些有意义的结论。其中有一个结论是：负有较多决策责任的小组所采用的准则比负责较少的小组所采用的准则要多而且不同。例如，企业的工程师把可靠性和基本投资放在最重要的位置，而工厂经理却认为现代化的型式、燃料节省和经营费用低是最重要的。另一个有意义的观察结果是：适用于分析消费者偏爱资料的假设并不适用于分析工业品购买者的偏爱（消费者采用同样的评价准则但具有不同的偏爱参数）。

这些结论对于产品设计决策和销售推广策略的意义是很清楚的。例如这些结论有助于管理当局在各种不同的产品参数中间进行综合的权衡比较，有助于符合决策影响者需求的广告设计和销售策略的制定。但是更为重要的是，这些结论在发展测定和分析工业品购买者偏爱的方法上，在利用这些资料进行新产品开发和市场营销信息传播方向上，都作出了重大的贡献。很清楚，这种模型更适合于复杂的工业品购买程序，而不适合于消费品的购买程序。

第四章　产业用品市场营销策略规划

第一节　策略规划的概念

策略规划的编制就是要确定企业的能力，并使之适合环境变化带来的机会。制定策略规划的目的是为了更好地分配企业各项资源。策略规划的编制程序中即包括对企业内部条件的分析，也包括对外界环境的分析。策略规划应有远见和适应性，要做到这一点，市场营销部门必须事先进行预测，制定组织上和经营管理上的相应计划，以走在环境变化的前面。

策略规划的编制程序包括以下七个环节：

(1)评价企业的优势和弱点；

(2)创造性地确定企业的独特能力；

(3)估计市场的经济环境和它的变化趋势；

(4)确定企业的长期目标；

(5)根据企业现有生产条件，识别和恰当选择对企业有利的具体产品与市场机会；

(6)确定具体的可衡量的战术目标，以实现长期的战略目标；

(7)拟定实现已定产品和市场机会的各项目标和计划。

对上述计划编制程序中的每一个环节都可进行深入的考察。应看到这个程序并非一步一步按着上面排列的顺序进行的。大型企业可设专职计划人员处理这些事务，但在大多数企业，最高职能部门的经理和总经理担负着编制计划的主要责任。

第二节　分析企业的优势与弱点

编制企业的策略规划应从分析优势与弱点开始。企业生产和管理的各个领域都需要进行分析，包括组织机构、财力状况、技术力量、厂址、机器设备、人事管理、分销方法、与分销商的关系、销售人员队伍、企业和产品的声誉、客户及客户忠诚、成本、广告以及促销方式等等。竞争企业的各项参考资料可以作为对比的基础，但分析优势和弱点必须依据一定的标准。

鉴别策略上、管理上和经营上的弱点比调查企业的优势要困难得多。指出企业的弱点的人常常处于被谴责的地位。责任经理往往否认其所管辖的部门存在问题；即使承认，他也会说将被改正，这是一种实际情况。对于企业的弱点，必须具体指出哪个市场或哪种产品处于不利的地位，因为常常是当一种产品—市场组合处于优势时，可能相对地降低了另一种产品—市场组合的地位。例如，在竞争者激烈的价格竞争和强大的销售促进活动面前，产品质量很高反而可能成为一个弱点。另外，策略上的弱点又往往由于缺乏一些分析评价的技术(如缺乏对广告和销售促进活动的分析评价技术)而很难确定。同时，也难于精确地确定究竟缺乏哪些分析评价技术。而且，即使有了这些技术，企业管理部门是否愿意采纳和运用也还存在问题。

编制策略规划的目的在于最大限度地发扬企业的优势和把弱点限制到最低的程度，但是这并不意味着弱点必须迁就，而新的优势可以不去寻求。编制策略规划的中心问题是要尽可能有效地使用企业的各项资源。很清楚，分析企业的优势和弱点的目的之一，就是要在一定范围内合理调配企业的资源，以加强企业的生产能力。

第三节　市场营销检查

为了调整市场营销组织的业务方向，在编制策略规划过程中，最好对市场营销工作进行一次全面检查。简单说来，市场营销检查就是要深入地综合分析企业市场营销的各个方面。检查工作应该由一个检查小组负责指导。这个小组的成员不应该包括属于检查对象的经营管理人员。在大型企业中可从其他部门抽调人员组成检查小组。检查范围包括市场营销职能的六个领域：(1)环境；(2)策略；(3)组织机构；(4)各项制度；(5)生产能力；(6)其他职能和决策领域。市场营销检查的具体范围，可通过表 7—1 所列内容加以说明。市场营销检查工作必须周密计划，

定期进行。假如它能发生效果的话，就可以看到，经　过一定时间后改变了企业的优势和弱点。

表7—1　市场营销检查内容表

Ⅰ.市场营销环境检查

1. 宏观环境

(1)经济和人口统计方面

1)公司在通货膨胀、物资短缺和可获得短期、中期、长期银行信贷的情势下，应该怎么办？

2)如何预测人口数量、年龄分布、地区分布、变动趋势和对公司的影响？

(2)技术

1)产品在设计性能方面发生了哪些变化？在生产工艺方面又发生了哪些变化？

2)有哪些主要的没有商标或者商标未经注册的产品可能在市场上代替企业的哪些产品？

(3)政治和法律

1)有哪些已通过的法律、法规可能从哪些方面影响企业市场营销的战略和战术？

2)哪些诉讼案件企业应该特别注意？在污染控制、公平竞争、产品安全、广告、价格控制等方面发生了什么变化？对企业制定策略计划有什么影响？

(4)社会和文化

1)社会公众对企业及企业的产品态度如何？

2)消费者的生活方式和社会准则发生了哪些变化？这些变化对公司的目标市场和市场营销方式产生了哪些影响？

2.工作环境

(1)市场

1)市场的规模、地区分布和利润水平发生了什么变化？

2)主要的细分市场是什么？它们的预计增长率是多少？哪些细分市场的销售机会最高，哪些细分市场的销售机会最低？

(2)顾客

1)顾客和潜在顾客对于企业及其竞争者的商誉、产品质量、销售服务和价格等评价如何？

2)不同社会等级的顾客，如何作出他们的购买决策？

3)从市场上看到购买者的需求有哪些发展变化？

(3)竞争对手

1)谁是最主要的竞争对手？各个主要竞争对手的目标和策略是什么？他们的优势和弱点在哪里？他们的市场占有率的变化趋势如何？

2)如何预测未来可能同本企业产品竞争的代替产品？

(4)分销与分销商

1)向顾客提供产品的主要分销渠道是什么？

2)不同分销渠道的效率和发展潜力如何？

(5)供应者

1)获得生产产品所需各种关键资源的前景如何？

2)各供应企业销售模式的发展趋势如何？

(6)服务组织

1)各种运输服务组织的运输费用和服务质量的变动前景如何？

2)各种仓储企业的仓储费用和服务质量的变动前景如何？

3)获得各种财务资源的费用和信贷条件的发展前景如何？

4)广告代理商所制作的广告效果如何？广告服务项目的发展趋势如何？

Ⅱ. 市场营销策略检查

1. 市场营销目标

(1)公司的目标是否正确？它能否有效地指导市场营销目标？

(2)市场营销目标是否明确？它是否能指导市场营销计划的编制和用于衡量市场营销的绩效？

(3)公司的市场营销目标是否适合于公司的竞争地位、资源和机会？公司的策略目标是否适合于企业的创建、维持、发展或停业？

2. 策略

(1)完成企业目标的主要市场营销策略是什么？它是否是个良好的市场营销策略？

(2)为完成企业目标是否有足够(或多余)的资源？

(3)企业用于市场营销的各项资源是否最有效地分配于主要的细分市场、销售区域和各种产品销售组织？

(4)各项市场营销资源是否最有效地分配于市场营销的各项因素，即产品质量、服务、销售力量、广告、销售促进和实体分配？

Ⅲ. 市场营销组织检查

1. 组织机构

(1)市场营销高级负责人是否具有充分的权威，并负责管理满足顾客需求的各项活动？

(2)是否按照职能、产品、最终用户和地理区域最合理地设置了市场营销组织以便更有效地完成市场营销职责？

2. 职能效率

(1)市场营销部门和基层销售组织之间是否具有良好的信息传递和工作联系制度？

(2)有无高效率的产品管理制度？产品经理是否负责产品利润或仅负责完成销售量？

(3)市场营销部门的各个基层组织是否需要进一步的培训、激励、监督或评价？

3. 企业内部的工作效率

(1)市场营销部门和生产制造部门之间是否存在应予注意的问题？

(2)市场营销部门和研究与开发部门的关系如何？

(3)市场营销部门和财务部门的关系如何？

(4)市场营销部门和进货部门的关系如何？

Ⅳ. 市场营销制度检查

1. 市场营销信息制度

(1)市场营销信息系统是否能及时提供有关市场开发的准确、充分的信息？

(2)有关市场营销的调查资料是否能被公司决策人员充分采用？

2. 市场营销计划制度

(1)市场营销计划是否经过仔细研究并符合实际？

(2)销售预测和潜在市场测量是否能顺利进行？

(3)各项销售指标是建立在恰当的基础之上吗？

3. 市场营销控制制度

(1)各种控制措施(包括月度、季度的)是否能充分保证年度计划目标的实现？

(2)在控制制度中是否明确规定要对不同产品、不同市场、不同销售区域和分销渠道进行定期的获得性分析？

(3)在控制制度中是否规定要检查各种市场营销费用支出的合法性？

4. 新产品开发制度

(1)公司是否精心地搜集、研究、评价、筛选新产品设想?
(2)在对新产品设想进行大量投资以前,公司是否进行过充分的调查和营业分析?
(3)新产品正式投放市场以前是否充分进行过试产与试销?

Ⅴ.市场营销效益检查

1.获利性分析
(1)公司的不同产品在不同的目标市场、不同的销售区域和不同分销渠道的获利程度如何?
(2)公司进入、开拓、收缩和撤出一些细分市场,在利润方面将带来什么样的短期和长期的结果?
2.成本效益分析
有些市场营销活动费用是否超支? 这些超支是否合法和有根据? 应采取哪些措施降低这些费用?

Ⅵ.各项市场营销职能检查

1.产品
(1)产品线的各项目标是什么? 这些目标是否恰当? 现有产品线是否适合于这些目标?
(2)是否有某种产品应从产品线中逐步抽出?
(3)是否值得增加新产品?
(4)有些产品是否可以从改变质量、性能或型号中得到收益?
2.价格
(1)制定价格的目标、原则、策略和方法是什么? 在什么情况下,可按成本、需求和竞争标准来定价?
(2)顾客是否认为公司所定的产品价格符合或脱离了公司所提供产品的价值?
(3)公司是否有效地利用价格来促进销售?
3.分销
(1)分销的目标和策略是什么?
(2)分销商的经营范围和所提供的服务项目是否能满足市场的需要?
(3)公司是否需要改变它对分销商、销售代理店和直接销售人员的信任程度?
4.销售人员
(1)建立销售队伍的目标是什么?
(2)现有销售队伍是否能承担所应完成的销售任务?
(3)销售人员是否已按恰当的专业分工原则(如销售区域、市场、产品分工等)进行组织?
(4)销售人员是否士气高涨、具有业务能力和积极进取精神? 他们是否得到了充分的训练和鼓励?
(5)是否已通过一定程序建立了销售人员工作指标和评价他们工作绩效的标准?
(6)公司的销售人员对竞争企业销售人员的看法如何?
5.广告、促销和宣传
(1)广告的费用支出是否合理? 企业的广告费用预算是如何确定的?
(2)广告的主题思想和广告的设计是否有效? 顾客和公众对广告有何看法?
(3)对广告媒体的选择是否恰当?
(4)采用的销售促销形式是否有效?
(5)企业是否有创立声誉的最理想的计划?

第四节 确定企业优势

在前述各步骤分析的基础上,营销人员进行策略规划的下一步是找出企业优势。

企业的突出优势可以从企业生产经营的各个环节,例如研究与开发、工程技术、生产、市场营销或分销渠道等方面求得;也可以从生产经营过程中各种因素的相互配合中求得。企业的突出优势是指企业所具有的一系列的能力,并把它转化成为与竞争企业非常不同的、对顾客来说是十分重要的产品和市场策略。

企业的突出优势表现在把它的市场营销工作集中于为顾客服务和满足顾客的特殊需求上,也就是表现在为满足顾客的需求向它们提供相应的产品上。这常常可用这样一句简单问话来表示:“我们从事的是什么业务?”对这句话的简单回答就是:满足顾客的需求。

确定企业突出优势的实质是要把企业的经营重点转向顾客。这本是市场营销原理的核心问题。这符合彼得·德鲁克提出的企业经营的目的是创造顾客需要的观点。

对任何一位市场营销经理来说,评价他的企业,特别是用顾客的眼光评价企业的产品,是件十分有意义的工作。我们认为产品是为了顾客而生产的,是为了购买者的需求而生产的,不是为了销售者销售而生产的。但是,为了满足顾客的需要而强制规定企业应具有什么样的突出优势,常常是不合理的,也是不应该的。一个企业,特别是一个产业用品营销者的独特的优势,更恰当地说,取决于其内部的实力,特别是技术上的实力,不决定于它的市场关系。一位市场学权威罗伯特·戴维斯教授说过这样一段话:“公司应当考虑其内部优势。这意味着,想取得事业成功的公司不应不加识别地将其资源集中于满足市场的需求。如果按市场营销哲学来说,‘市场就是一切’,经理自然可以坚持将其全部资源用于外界的需要。但是,这样做是十分愚蠢的。这里存在着企业的基本能力与市场的结合问题。所谓结合,即企业的基本能力需要同‘最佳的顾客决策’密切配合,而这种配合对企业的生存至关重要。我们可以想到,富有革新精神的实业家并不能改变市场使之符合企业的内在需要,因为这等于否认客观事实;但是,企业家并不完全处于被动的地位,他们能够引导外部的反应,换句话说就是能创造需求。”

明确了企业的突出优势,因而就能指导企业确定经营方针,指导企业规定产品—市场基本策略。确定企业的突出优势关系到企业经营的各个方面:

1. 企业中研究与开发组织的科学技术水平以及有效地创造顾客需要的产品的能力;

2. 关键原材料和零部件的充足储备;

3. 专利及相关的技术专长;

4. 能够更好地提高产品质量和降低成本的先进机械设备和加工工艺;

5. 同能够超过竞争对手向市场和顾客提供充足产品和服务的分销商的良好关系。

市场营销策略的制定者确定企业的主要优势包含两方面的涵义。第一,把制定企业计划的重点放在寻求具体的产品—市场机会上,以便能在竞争的市场中占有一定的地位。第二,同样重要的是确定资源的分配方向,以保持企业的优势,使企业能在竞争中保护自己。如果研究与开发部门的工作失败,或对分销商选择不当,将会导致竞争优势的消失。

确定企业的突出优势,需要管理上具有独创思想与远见,而且也不局限于分析企业的实力和缺点或竞争力量的强弱。所确定的优势必须是在企业生产中能够长远起作用的。正确地确定企业的优势对于制定企业的市场营销策略至关重要,因为它能指导企业确定产品—市场机会和调配资源,进一步发展企业的优势。确定企业的优势必须与竞争中的市场环境的变化相适应。假如产品不为顾客所需要或被竞争企业不同类型的产品所取代,那么企业就没有必要继续保持这种内在的优势。

第五节 环境分析

企业所处的宏观和微观环境是不断变化的,企

业的生产经营能力也在不断变化。因此企业营销人员必须对与市场营销策略有关的因素加以分析，这些因素主要有以下三种：(1)超出企业控制范围的外部因素即经济的、政治的、社会和法律的力量的影响；(2)处于市场竞争条件下的企业，毫无例外地必须参加竞争，其中包括同与本企业的产品—市场策略相似的直接竞争者的竞争和同向市场提供相似的代替产品与服务的间接竞争者的竞争；(3)顾客的需求和目标，对顾客的策略发生影响的各种条件，如顾客所属工业部门的市场环境和竞争等。

环境分析的目的是为了鉴别和估计市场上存在的风险和机会。公司本身也是环境变化的一个组成部分，这是因为企业优势的发展与加强是与顾客的需求相联系的。一般来说，企业市场营销的每项活动，都会引起竞争者和用户的反应，同时也对市场结构和功能发生影响。表现得特别明显的是企业的价格策略、分销策略和新产品市场营销工作。这是购买者与销售者相互关联的一个方面，也是工业品市场营销的独特标志之一。

环境分析需要从许多潜在的信息来源不断取得资料。任何一个信息都可能成为有价值的信息，如果有助于管理者了解经济、工业和市场力量对企业的影响的话。一般来说，经理们依靠从定期报告和出版物中取得这些信息资料。依靠这些信息，经理们可以估计未来，作为建立目标和编制发展规划和日常计划的依据。信息来源中最主要最明显的来源是销售人员、顾客、分销商、行业公会、企业管理协会、大专院校、工商业报纸、政府出版的各种公报、企业管理咨询人员、贸易期刊和专业刊物以及企业内部的其他经理等。

对环境的概括分析应由经理自己去完成。同时还需用更详细的分析和测量方法进行具体分析，其中包括环境预测。企业管理咨询人员、公司的计划部门或产品线经理可以负责进一步分析每种工业品或每个市场，并对具体的细分市场的未来发展趋势提出比较精确的估计。数量上的估计可包括销售量、竞争企业的数目、顾客的购买数量、价格水平、利润边际等等。有关产品和工艺的技术发展方向，也应该进行预测。

对用作编制计划基础的各种预测资料的准确程度应定期进行检查，明显的原因是实际经验往往存在着很大的偏差。两年或五年以上的长期预测可以在年度预测的基础上进行修改，并可用于编制更长期的规划。负责制定销售计划的分析人员可利用各种精确的分析技术，而市场决策的制定者并不一定是精确分析技术的专家。不过，他们需要知道这些分析的依据、长处和弱点，特别是当他所使用的决策资料来自下属人员的预测和报告时。

第六节　识别与选择市场机会

首先，应该考虑企业的突出优势与提高产品在市场上竞争能力的要求是否相符。进行这种分析需要全部了解影响市场竞争的各种因素。有时某些因素同企业经营的成功有着极为微妙的关系。例如，在组织上、技术上和人员关系上同顾客建立有良好的关系，或者具有从分销商那里调配现场人员的能力。与企业的突出优势相关的还有一些其他方面的特点，如财务资源、组织机构的灵活性、管理上的有效性、供货来源畅通和其他方面的能力。这些特点亦应与分析企业的经营需要联系起来一起进行分析。

其次，应该考虑的一个问题是对企业经营项目的评价与企业规定的目标是否能联系起来，特别是从满足顾客的长远需要来看，假如经营项目与目前企业服务的顾客对象没有显著的关系，则应引起注意，但也没有必要否定已经到手的一些机会。目前企业所掌握的顾客方面的知识和向市场投放产品的方法，可能不完全适用于新的经营项目，可是企业的突出优势同新的经营项目仍然是相关的。假如企业的各种突出优势和目前服务的顾客对象是互不相关的，这说明企业目前的管理水平不能承担管理新的投资机会的责任。

不过，有时在新的经营项目是否具有吸引力还不完全清楚的情况下，亦可确定把多样化经营作为企业的策略。这也就是说，企业将离开目前的市场和放弃现有产品。因而，企业现有的产品知识和市场知

识可能完全不适应新的事业。即使如此,仍有许多理由说明人们为什么把多样化经营看成一种具有魅力的策略,因为他们希望分散风险,摆脱周期性变化的经营项目,取得迅速增长的市场,经营一些不需要投入大量资本的事业,取得更快更多的现金收益等等。如果企业的这种变动脱离了现有产品和市场的优势,则需要开发新的生产能力作为转向新的领域的一个先决条件。

企业可按产品—市场机会选择最优策略,其简单总结如下图:

		产品		
		老	修改	新
市场	老	市场渗透	产品线引伸	产品开发
	新	市场开发	差异市场营销	多样化

进入新的市场或向市场投放新的产品都具有风险和都需要新的知识,多样化经营最具有冒险性,但又具有获得最大投资收益的可能性。收益的增加同时带来了风险的增加。

应该考虑的第三个问题是要结合外界环境对市场和工业部门的影响来评价企业的产品—市场组合策略。外界环境中最主要的一个因素是各级政府制定的各种管理条例,如产品标准、竞争管理以及与安全、空气和水的污染相关的各种生产管理条例。同时,科学技术及其发展速度的变化也是应该考虑的外界环境的重要因素之一。

应该考虑的第四个问题是市场的性质。我们已经进行过许多有关市场增长率标准问题的讨论,但是还应考虑到其他一些问题。如:市场的集中程度(参与竞争企业的数目及市场占有率的分布情况),周期性与季节性的市场需求,每元销售额所需要的投资数额,产品跌价,产品技术特点,可使用的分销商,竞争企业用于市场营销与广告的支出占销售额的百分比,现有各种厂牌的产品和各个供应商能满足顾客需求的程度以及现有顾客对产品的忠实程度。

可以把上述各种考虑同产品结构分析结合起来。分析使用的标准可由分析员自己决定。可使用五级评分法评价现有的和潜在的经营机会,然后确定每种机会在矩阵中应处的位置。

在总结上面对策略的分析时,应该指出,在识别与选择产品—市场机会,评价具体经营项目时,必须回答下列几个问题。如果企业要调动资源用于已知的产品—市场机会的话,对其中的大部分问题,应该首先取得肯定的答案。

1.这个经营项目是否处于发展阶段?

2.这个市场的其他条件(即周期性、季节性等等)是否有利?这个市场是否没有处于领先地位的企业?

3.公司的各种优势是否已用于这个产品—市场组合?

4.公司是否具有足够的资源来满足经营这个项目所必须有效进行的竞争?

5.这个市场机会是否符合企业的整体目标?特别是同企业目前所面向的顾客是否一致?

6.公司在当前的竞争条件下,是否可能获得较高的市场占有率?

7.外部环境的各种条件,是否有利于这个经营项目的开展?

8.如果企业要进行多样化经营,是否能得到需要的管理技术?

分析产品—市场机会的结果需要对企业所经营的项目进行一系列调整。对那些具有潜在优势的经营项目要制定先进的计划和给予经费支持;对那些已在市场上占稳脚根的产品,应帮助其保持市场占有率;对处于成熟阶段的产品要加强其市场地位,以便获得更多的现金收益来支持其他新的业务的开

展；最后，对那些占用企业各项市场营销资源而销售量下降或停滞的处于潜在弱势的产品，应该进行清理。

第七节　制定企业短期目标

短期目标是指企业短期内（一般是一年，最长为五年）应完成的指标。所谓短期目标是相对于衡量企业进步的长期目标而说的。最常用的短期目标是与销售收入、市场占有率、边际利润、投资收益、产品成本占销售收入的百分比等有关的指标。我们在上一节已经分析和提出过完成主要产品的市场占有率是企业各项目标的中心指标。它和企业长期利润目标的完成是相联系的，各项更具体的短期目标可能是为衡量企业某一个方面的工作而制定的，如定价、销售分配和信息传播的目标。这些明细的目标是指导各位职能经理的工作所需要的，并可用来协调他们的各项活动以完成更广泛的全公司的短期目标和评价他们的工作绩效。

在企业总的目标和选定的产品—市场机会为已知的情况下，各项短期目标代表着企业各方面的综合愿望和要求。在企业各种财务资源、生产技术、管理、市场营销和生产能力为已知的情况下，短期目标又代表可以达到的水平。各种短期目标的意义和作用，就在于能够动员企业各方面的力量积极努力实现它。目标不仅具有现实的意义，而且还有未来的意义。它们既是计划期应该完成的目标，也是计划期终了时衡量工作效绩的尺度。

短期目标应在计划期终了时进行检查和修改。目标是否需要提高、降低或保持不变，这取决于完成的具体情况。目标与实际完成情况的差距必须仔细研究找出原因。建立目标的程序实质上是从企业领导到各层组织的一个联合协作过程。各种目标应由各职能经理与下属各层人员共同协商建立。这是企业管理最重要的规则之一。只有当人们亲自参与制定目标时，他们才愿意接受这些目标；只有人们认为这些目标可以作为衡量自己工作效绩的标准时，他们才能够接受这些目标。这就从行为科学上说明了为什么计划的制定工作不能仅留给计划人员去完成。企业领导必须负有最大限度的制定公司目标的责任。同时还必须要有企业各条线上的经理们参加制定这些目标。

第八节　制定市场营销计划

在企业目标和营销策略确定之后，产业品营销人员还应该制定具体的营销计划。市场营销计划是完成公司目标（市场占有率、销售量、投资收益等等）的一种执行计划，由以下五个因素所组成：(1)确定细分市场；(2)产品；(3)定价；(4)分销；(5)信息传播。我们一再强调过，市场营销计划不是各个因素的机械组合。市场营销计划制定人在完成目标的前提下，必须对这五个决策因素进行综合平衡，形成一个整体。产品策略必须符合细分市场策略，分销与定价策略必须符合产品策略，信息传播策略必须与分销策略相一致。市场营销计划的各个组成因素的协调配合是工业品市场营销策略取得效果的关键。

我们经常指出各职能部门之间的相互依存关系。要承认这样的事实：同消费品的销售者相比，产业品销售者要完成其任务，必须依赖企业的其他职能部门，特别是研究与开发部门、工程技术部门和生产部门。一种失败的市场营销计划的编制常可归咎于缺乏产业品市场营销所特殊要求的策略计划概念。如：

1. 没有认识到产业品市场销售者常常经营多元的产品—市场组合和使用多重的市场分销渠道（与之相反的是，消费品的销售多采用单一的分销渠道，甚至经销多种厂牌的产品也是这样）。

2. 没有认识到计划的制定要受企业各职能部门的制约。艾米斯对市场营销计划制定者的作用的解释是："与其说是计划制定人员独自制定营销计划，还不如说是分析和理解市场需要，以使领导和经营管理部门去决定如何做。"

所以，市场营销计划的制定是企业总经理的职责，同样又是市场营销经理的职责。市场营销经理负责制定更详细的计划，并负责计划的贯彻执行。上层

领导除负责协调各项目标外，还负责进行组织上的安排和组织各职能部门之间的协作来制定和执行市场营销计划。要制定良好的市场营销计划必须以切实可靠的信息资料为基础，还要了解企业所处的经济环境和企业各种产品—市场组合的发展趋势。制定计划不能凭想象，不能凭良好的愿望。

第八篇　渠道决策

第　八　篇

第一章　分销渠道的定义及特点

第一节　分销渠道的定义

1. 肯迪夫和斯蒂尔给分销渠道所下的定义是：分销渠道是指"当产品从生产者向最后消费者或产业用户移动时，直接或间接转移所有权所经过的途径。"

2. 菲利普·科特勒认为："一条分销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。因此，一条分销渠道主要包括商人中间商（因为他们取得所有权）和代理中间商（因为他们帮助转移所有权）。此外，它还包括作为分销渠道的起点和终点的生产者和消费者，但是，它不包括供应商、辅助商等。"

科特勒认为，市场营销渠道（Marketing channel）和分销渠道（Distribution channel）是两个不同的概念。他说："一条市场营销渠道是指那些配合起来生产、分销和消费某一生产者的某些货物或劳务的一整套所有企业和个人。"这就是说，一条市场营销渠道包括某种产品的供产销过程中所有的企业和个人，如资源供应商（Suppliers）、生产者（Producer）、商人中间商（Merchant middleman）、代理中间商（Agent middleman）、辅助商（Facilitators）（又译作"便利交换和实体分销者，如运输企业、公共货栈、广告代理商、市场研究机构等等）以及最后消费者或用户（Ultimate consumer or users）等（如图 8—1 所示）。

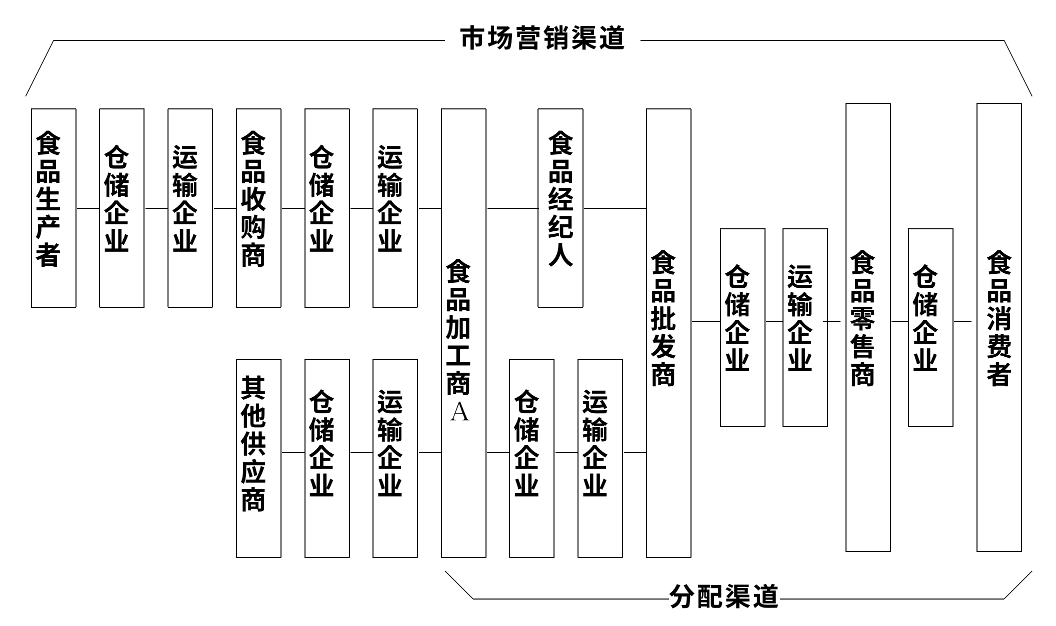


图8—1　分配渠道与市场营销渠道的关系

由图 8—1 可以看出，（1）食品加工商 A 通过"收购商"向"食品生产者"收购原料，同时向其他供应商取得其他生产资源。这些货物由供应商存在仓库，并根据 A 公司加工厂的需要情况有计划地运往工厂。（2）A 公司通过"食品经纪人"向各种批发商（如独立批发商、自愿连锁、零售商合作社等）推销产

品，通过他们转卖给各种零售商店（如方便商店、超级市场等）。(3)市场营销渠道包括食品生产者、食品收购商、其他供应商、各种代理商、批发商、零售商和消费者等。(4)分销渠道则包括食品加工商、各种批发商、代理商、零售商、消费者等。

3. 美国市场营销协会是美国市场调查者、市场学教育工作者以及在工商企业和政府部门从事市场营销工作的人员等所组成的组织，其总部设在美国芝加哥。美国市场营销协会早在1931年就有定义委员会，但到1960年该委员会才给分销渠道下了个定义，即：分销渠道是指"企业内部和外部代理商和经销商（批发和零售）的组织结构，通过这些组织，商品（产品或劳务）才得以上市行销。"这个定义只着重反映分销渠道的组织结构，而没有反映商品从生产者流向最后消费者或用户的流通过程。

第二节　分销渠道的特点

1. 每一条分销渠道的起点是生产者，终点是通过生产消费和个人生活消费能实质上改变商品的形状、使用价值和价值的最后消费者或用户。

2. 西方国家的分销渠道是由参与商品流通过程的各种类型的机构（如制造商、农场主等生产者，各种类型的批发商、零售商以及其他卖主和买主等）组成的，通过这种机构网，商品才能上市行销，从生产者流向消费者和用户，实现商品的价值和使用价值。正因为这样，所以有些市场学者说："从生产者的立场说，这种用来达到市场的机构网，就是分销渠道。"

3. 在商品从生产者流向最后消费者或用户的流通过程中，最少要转移商品所有权一次，例如制造商将其产品直接销售给最后消费者或用户，而不经过任何中间商（制造商→最后消费者）。但通常，生产者要通过一系列中间商将其产品转卖商品所有权几次。例如制造商→批发商零售商→最后消费者，这是直接转移商品所有权；制造商→代理商→批发商→零售商. 最后消费者，制造商通过代理商转卖，这是间接转移商品所有权，因为代理商对商品没有所有权，只是代客买卖，把商品所有权从制造商手中转移到其他中间商手中。

再以图8—2为例说明分销渠道的主要特点。小麦分销渠道是由农民（生产者）、地方收购商、佣金商[①]等机构组成的，其起点是农民（生产者），终点是磨坊主（产业用户），在小麦从农民流向磨坊主的流通过程中，转移商品所有权两次；面粉是由磨坊主直接销售给面包房，这条分销渠道的起点是磨坊主（生产者），终点是面包房（产业用户），在面粉流通过程中，只转移商品所有权一次；面包分销渠道是由面包房、零售商等机构组成的，其起点是面包房（生产者），终点是最后消费者，在面包流通过程中转移商品所有权两次。

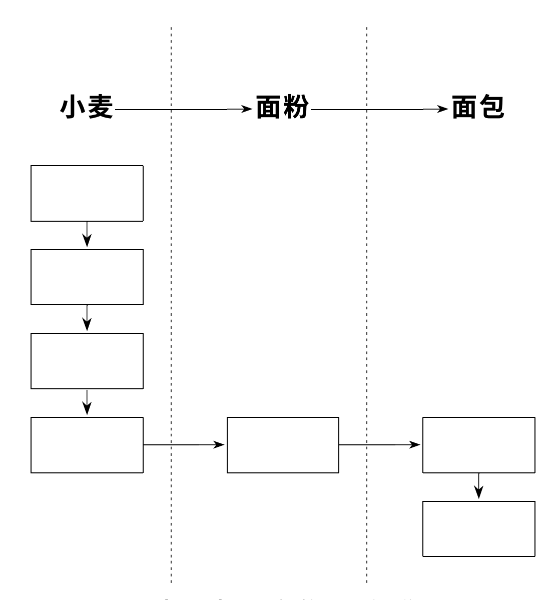


图8—2　小麦、面粉、面包的分配渠道

第三节　分销渠道的职能

从经济系统的观点来看，市场营销渠道的基本职能在于把自然界提供的不同原料根据人类的需要转换有意义的货物搭配。市场营销渠道对产品从生产者转移到消费者所必须完成的工作加以组织，其目的在于消除产品（或服务）与使用者之间的差距。市场营销渠道的主要职能有如下几种：

1. 研究。即收集制定计划和进行交换时所必需的信息。

2. 促销。即进行关于所供应的货物的说服性沟通。

3. 接洽。即寻找可能的购买者并与其进行沟通。

4. 配合。即使所供应的货物符合购买者需要，包括制造、评分、装配、包装等活动。

5. 谈判。即为了转移所供货物的所有权，而就其价格及有关条件达成最后协议。

6. 实体分销。即从事商品的运输、储存。

7. 融资。即为补偿渠道工作的成本费用而对资金的取得与支用。

8. 风险承担。即承担与从事渠道工作有关的全部风险。

第四节　分销渠道的流程

最主要的有实体流程、所有权流程、付款流程、信息流程及促销流程。图 8—3 以汽车为例说明了这些流程。



1. 实体流程

供应商　运输企业 仓库　制造商　运输企业 仓库　代理商　运输企业　顾客

2. 所有权流程

供应商 → 制造商 → 代理商 → 顾客

3. 付款流程

供应商 ← 银行 ← 制造商 ← 银行 ← 代理商 ← 银行 ← 顾客

4. 信息流程

供应商 ↔ 运输企业 仓库 银行 ↔ 制造商 ↔ 运输企业 仓库 银行 ↔ 代理商 ↔ 运输 企业 银行 ↔ 顾　客

5.促销流程

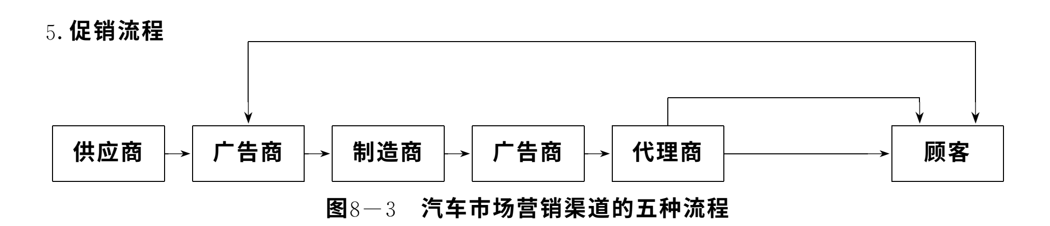


图8—3　汽车市场营销渠道的五种流程

实体流程是指实体原料及成品从制造商转移到最终顾客的过程。例如,在汽车市场营销渠道中,原材料、零部件、发动机等从供应商运送到仓储企业,然后被运送到制造商的工厂制成汽车。制成成品后也须经过仓储,然后根据代理商订单而运交代理商,再运交顾客。如遇到大笔订单的情况,也可由仓库或工厂直接供应。在这一过程中,至少须用到一种以上的运输方式,如铁路、卡车、船舶等。

所有权流程是指货物所有权从一个市场营销机构到另一个市场营销机构的转移过程。在前例中,原材料及零部件的所有权由供应商转移给制造商,汽车所有权则由制造商转移到代理商,而后到顾客。如果代理商以寄售的身分保存汽车,则不应列入图中。

付款流程是指货款在各市场营销中间机构之间的流动过程。例如,顾客通过银行或其他金融机构向代理商支付帐单,代理商扣除佣金后再付给制造商,再由制造商付给各供应商,还须付给运输企业及独立仓库(未列在图上)。

信息流程是指在市场营销渠道中,各市场营销中间机构相互传递信息的过程。通常,渠道中每一相邻机构间会进行双向的信息交流,而互不相邻的机构间也会有各自的信息流程。

促销流程是指广告、人员推销、宣传报道、促销等活动由一单位对另一单位施加影响的过程。供应商向制造商推销其品牌及产品,还可能向最终顾客推销自己的名称及产品以便影响制造商购买其零部件或原材料来装配产品。促销流程也可能从制造商流向代理商(称之贸易促销)或最终顾客(最终使用者促销)。

第五节　分销渠道的结构

(一)直接渠道与间接渠道

产品在从生产者流向最后消费者或用户的过程中,每经过一个对产品拥有所有权或负有销售责任的机构,称为一个"层次"。层次越多,分销渠道就越长;反之,经过的层次越少,分销渠道就越短。在西方国家,一般地说,消费品分销渠道分为两个层次(生产者→消费者)、三个层次(生产者→零售商→消费者)、四个层次(生产者→批发商或代理商→零售商→消费者)、五个层次(生产者→代理商→批发商→零售商→消费者)四种。其中:两个层次的渠道最短;五个层次的渠道最长(见图8—4)。产业用品(Industrial goods)的分销渠道分为两个层次(生产者→产业用户)、三个层次(生产者→代理商或产业经销商(即批发商)→产业用户)、四个层次(生产者→代理商→产业经销商(批发商)→产业用户)三种。其中:两个层次的渠道最短;四个层次的渠道最长(见图8—5)。

有人说,凡是经过一个中间商的渠道(即三个层次的渠道)最短;凡是经过两个以上中间商的渠道(即四个以上层次的渠道)是最长渠道。这种说法是不确切的。因为长和短是相对的,不是绝对的;只有拿两个长度不同的同种东西相比较,才能说二者哪个较长,哪个较短。例如:如果拿五个层次的渠道和四个层次的渠道相比,可以说前者较长,后者较短;如果拿三个层次的渠道和两个层次的渠道相比,应当说前者较长,后者较短;等等。渠道的长度取决于产品在流通过程中经过的不同类型的机构数目的多少。

1.直接分销渠道

直接分销渠道是产品从生产者流向最后消费者或用户的过程中不经过任何中间商的分销渠道,即由生产者将其产品直接销售给最后消费者或用户(生产者→最后消费者或用户)。直接分销渠道是两个环节(层次)的分销渠道,是最短的分销渠道。

2.间接分销渠道

间接分销渠道是产品从生产者流向最后消费者或用户的过程中经过若干中间商转手的分销渠道,即生产者通过若干中间商将其产品转卖给最后消费者或用户(生产者→若干中间商→最后消费者或用户)。间接分销渠道是两个层次以上的分销渠道。拿间接分销渠道和直接分销渠道相比,间接分销渠道是较长的分销渠道。在西方国家,大多数消费品从生

产者流向最后消费者的流通过程中都要经过若干中间商转手，这就是说，间接分销渠道是消费品分销渠道的主要类型。此外，有些产业用品（如单价较低的次要设备、零件、原材料等），也要通过若干中间商转卖给产业用户。

（二）使用直接或间接渠道的标准

1. 经济的标准——经济标准是决定渠道时最重要的，因为利润乃是主要的目标。为了评估所选供销商经济的潜力，公司可采用整个成本的方法，先设想出对似属有关的每一项销售费用（诸如仓储、存货、运输）的供销影响力，选择最合意的渠道。

不幸的是，说来要比做容易些。一家公司即使具有居间人方面一切现有的资料，在推算一种渠道系统的利润时，也非简单的事情。再者，在评估若干取舍的渠道时，是很难获得为推算所需的一切主要资料的。

2. 控制的标准——在销售业务人员衡量渠道而所需面对许多有关控制的困难问题中，就有著如下的问题：两个或更多阶层的利已主义，会不会过于相对，而产生危险性的衡突？两个或更多阶层的利已主义，会不会谐调到造成联盟，以对抗生产商？这条渠道是否会具有某些特色，而引起法律上的问题？（争取独家经销权，就可能是一个的例子）。

3. 适用可能性的标准——有时所选的一种渠道路线，似乎颇为理想，但却有潜在的危险，假使这条路线严格限制了生产商的伸缩性，就可能在市场情形变化时，引起许多的问题。与销售代理人订约十年的生产商，例如三年后出现其他更好的办法，就可能给困住，动弹不得。因此，许多生产商对于必需长期承诺的分销路线，都怀著戒心，除非该业的未来前况，颇为清楚，市场销售情形可能保持稳定。

4. 法律对供销的控制——独家代理或代销协定是可能受到反托拉斯法的限制的。其主要的考虑为：(1)制造商是否控制了重要部分的市场？(2)协定是否似在将竞争者，排出了具有实质部分的市场？假如具有两者之一的情形，政府往往会对独家经销协定或代销，采取行动的。

地区上的限制，是供销方面另一重要的法律问题。制造商建立其经销区，一向是被认为合法而适当的。但是独家的地区协议，则可能成为限制竞争（破坏休曼反托拉斯法案）的工具。某些法院的决定会建议，唯有在制造商对其产品保留所有权、支配权与冒险、直到这产品转移到消费者的手上时；这类措施才是可以接受的。

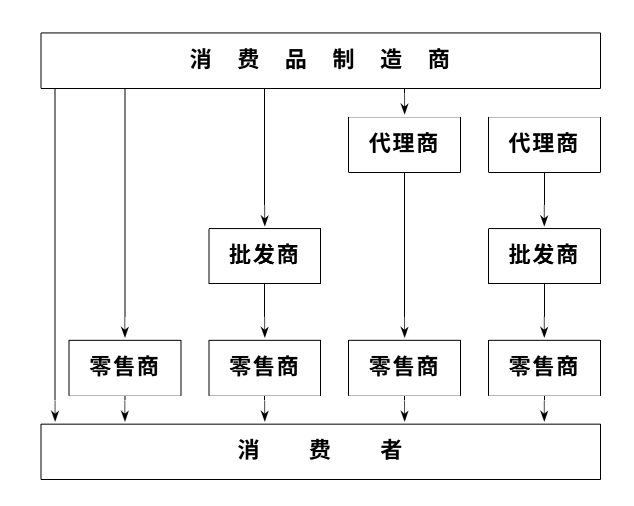


图8—4　消费品的分配渠道

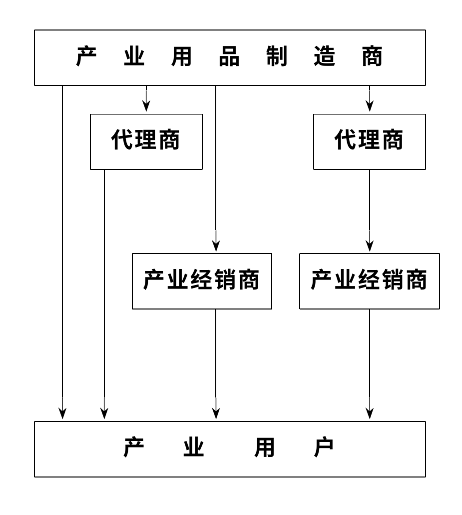


图8—5　产业用品的分配渠道

制造商具有不售给某一供销商的合法权利的，唯一的限制，就是他们不得以拒绝而达到非法的目的（诸如独占性控制）。只要并非这种情形，制造商是保有合法的权利，以决定与之业务往来的公司的。

有一种为制造商强制经营全部货物的规定，即一家经销商愿意经销任何一种货物时，就须承销所有的货物。祗有变方之间，并无独家经销的协定，这种行为似乎尚在法律许可的范围之内。根据这些标

准,可以知道西方国家消费品直接分销渠道的主要类型有:(1)农民在自己农场门口开设门市部,或者在路旁或城市市场上摆个货摊,将其生产的蔬菜、水果、禽蛋等农产品直接销售给最后消费者;(2)有些制造商,如美国胜家公司(Singer Corp)、富勒刷子公司(Fuller Brush Company)、爱芳公司(Avon Products, Inc)等,自己开设零售商店或门市部,将其产品直接销售给最后消费者,或者雇用推销员,挨家挨户向家庭主妇推销产品;(3)有些制造商采取邮购(Mail order)方式,将其产品直接销售给最后消费者;(4)制造商通过电视、电话将其产品直接销售给最后消费者,即制造商通过电视播送广告,消费者在家里打电话去购买电视荧光屏上显示的任何商品。但是,目前在西方国家,由于广大消费者居住分散,购买商品数量零星,因而许多生产者不能将其产品直接销售给广大消费者,因此,直接分销渠道不是消费品分销渠道的主要类型。

现在具体地看一下如何运用经济标准进行分析:

(例 1)

某洗 衣厂生产的洗衣机每台成本是 220 元,现计划在长沙开辟市场,拟用直接式和间接式两种形式销售,直接销售每台 300 元,每月销售费用是 2000 元;间接销售每台出厂价为 260 元,若销售量每月为 100 台,试计算适合两种不同销售形式的销售量,采用哪种形式较好?获利多少?

解:设 X 为两种销售形式利润相等时的销售量,则可列出下列方程:

$(300-220)X-2000=(260-220)X$

$80X-2000=40X$

$X=50$ 台

上述结果也可用图解法求得(见图 8—6)。

图中两条利润直线的交点是两种销售形式的利润平稳点,与利润平稳点相对应的销售量是每月 50 台。由于直接销售利润直线的斜率大于间接销售利润直线的斜率,故每月销售量大于 50 台时,宜采用直接式销售,少于 50 台时,应采用间接式销售,如每月销售量少于 25 台时,直接销售就要亏本,这种销售形式就根本不能采用了。

如销售量每月达到 100 台,则两种销售形式每月获得的纯利为:

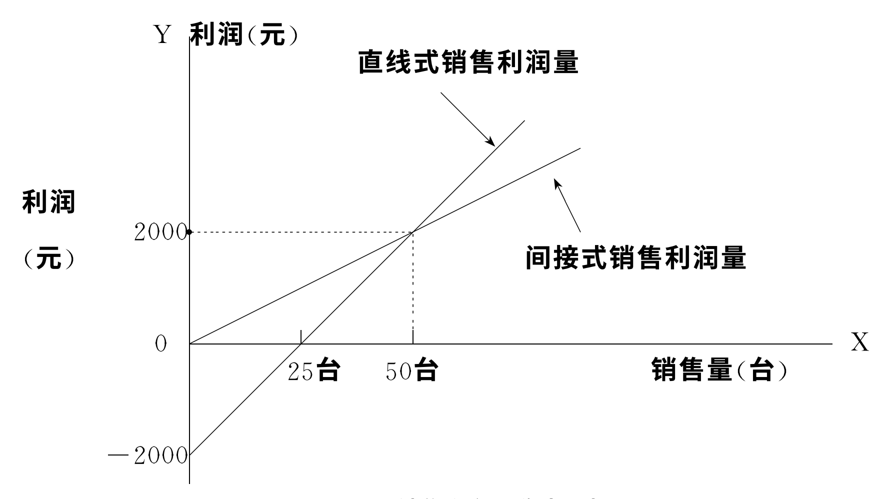


图8—6 销售利润平稳点分析图

直接销售 $(300-220)\times100-2000=6000$ 元

间接销售 $(260-220)\times100=4000$ 元

因直接销售获利远大于间接销售,故应采用直接销售为好。

但是,在实际工作中,事情远比这复杂得多,是采取直接销售还是间接销售,企业应将上述因素综合考察,权衡利弊,加以选择,即使采取间接式销售产品,也要分析了解中间商所处的外界环境和本身的资源能力。如:中间商所联系的顾客是不是企业的目标市场;中间商是否具有较好的运输和储蓄条件,是否有专门的技术知识和经验;经营管理水平如何,经济状况,售后服务的能力等等,这样,企业就有可

能达到自己的期望,取得好的营销效果。

(例 2)

设每一张椅子的卖价是 30 元,变动成本是 17 元,所以每卖一张椅子给我们的利润是 13 元。假设这个厂要进入一个新的市场,如沈阳金属家具厂打算把他们的产品拿到北京去卖,假如我们想进入一个新的市场,我们可以选择下面三种渠道的一种:

(1)直接出售,没有仓库

一个推销员

$\frac{每周工资\ 500+每周费用\ 300}{13}=62$(每周出售件数)

(2)利用批发店

加价 8%:净单价 27.77 元

贡献=27.77-17.00=10.77 元

+0.2 运费(节约)=10.97 元

(3)直接出售,有仓库

销售人员

$\frac{每周\ 800+300}{13}=85$(每周出售件数

第一种方法是我们在那里长驻一个推销员,但是在当地没有仓库。这个推销员在当地卖了货以后,把订单邮回工厂来,工厂把家具直接寄给买椅子的人。

第二种方法就是利用一个批发店。

第三种方法是自己派一个推销员去,同时在当地找了一个仓库。在这三种方法中怎样挑选一种呢?

第一种办法是派一个人法,在那里没有仓库。我们要考虑一下,这个人在那里一个星期究竟要花多少钱? 在美国一个比较好的销售员每一星期的工资大概要付 500 美元,还要给他 300 美元生活费。我们还知道每卖一张椅子对利润可以增加 13 美元贡献,一个人在那里一个星期要花 800 美元,这个人在那里一个星期至少要卖 62 张以上的椅子才合算。

第二种办法是利用一个批发商。假如这个批发店要加价 8%,我们又希望它仍然卖 30 元一张,那么我们卖给他的价格只能是 27.77 元,现在他每卖一张椅子给我们的贡献不再是 13 元,而是 10.77 元。但是,利用一个批发商,我们可以省一些运费,为什么呢?因为没有批发商时,我们每一次寄出去的椅子都是小量的,运费比较贵,有批发商以后,每一次发货的数量比较大,运费比较低,假设每张椅子可省 0.2 元的运费这样,每卖一张椅子的贡献就是 10.97 元。

第三种方法是我们自己派一个销售员去,同时又在当地租一个仓库,这样我们在当地就有了存货。我们在那里一个人一星期要花 800 元,再假设租一个仓库一周的全部费用是 300 元,所以,我们一个星期要花 1,100 元。如果我们要这样干,那么我们每星期至少要多卖 85 件以上,我们才能把耗费的 1,100 元抵销。这 85 件就是 1,100 元除上 13 元得到的。

这里的每一个问题是,这三种方法中那一种对我们的风险最少呢?我们可以看一看,用第一种方法时,我们要卖 62 张才能达到收支平稳;第三种方法要卖 85 件才能收支平稳;如果用第二种方法,通过一个批发商去卖,它的收支平稳点的零。他给我们卖掉一张椅子我们就赚 1097 元这种方法是进入市场风险最小的方法。问题是这个批发商干得怎么样,他会不会比我们用第一种方法或第三种方法干得好呢? 一个批发店,一般来讲是要卖很多东西的,我们把东西交给他卖,他只是在目录里面加一小段我们的产品,当他的推销员出去的时候,会不会用很多的时间来推销我们的产品呢?同时,还要考虑如果我们用第一种办法或第三种办法会不会比第二种方法干得更好呢? 当我们衡量是用第一种方法还是用第三种方法的时候,问题的关键是在这个市场里我们交货的服务需要有多快?在用第一种方法时可以看到,只有我们的推销员把东西卖出去并把订单邮回工厂后,工厂才能发货,这样交货的时间比较长;如果用第三种方法,我们在当地有存货,那么接到订单以后,第二天就可以把椅子交给顾客了。问题是在这个市场里我们的竞争者是怎样干的? 我们值得不值得在这个市场里提供一个 24 小时或者 48 小时交货的服务。

我们可能想用第三种方法去试干 2 年,每星期花 1,100 元,2 年差不多是个 100 人星期,所以投入的风险就是 110,000 元,即随 110,000 元的风险。如果我们用第一种方法试 2 年,那么我们投入的风险就是 80,000 元。如果用第二种方法,那么什么投资也不需要,的以,第二种方法的风险最小。这就告诉我们,当你决定要用那一种方法去卖东西时,你可以事先比较一下,然后再做决定。

最后,需指出的是:

直接分销渠道是产业用品分销渠道的主要类型。这主要是因为:一方面,许多产业用品(如主要设备等)要按照用户特殊需要制造,有高度技术性,制造商要派出销售工程师(Sales engineers)去指导用户安装、操作、维护设备;另一方面,用户较少,某些

行业的工厂往往集中在某一地区(例如,美国石油工业集中在得克萨斯州、俄克拉何马(Oklahoma)州和南加利福尼亚等州,服装工业集中在纽约、芝加哥和洛杉矶等),这些产业用品的单价高,用户购买批量大,所以这些产业用品的制造商或其他生产者有必要也有可能把产品直接销售给产业用户。

(三)多渠道分销

西方国家分销渠道的复杂性,还表现在:制造商往往通过多条渠道将相同的产品送到不同市场和相同市场。这就是说,同一种产品,由于既卖给最后的消费者用于生活消费,同时又卖给产业用户用于生产消费,制造商通常通过若干不同渠道将同一产品送到不同市场(消费者市场和产业用户市场);有些制造商还通过多条渠道将其产品送到同种顾客(见图 8—7)。这种多渠道结构也叫“双重分销”(Dual distribution)。

美国前商部务助理理查德·H·荷尔顿(Richard H·Holton)曾给两种类型的“双重分销”下过定义。第一种类型的双重分销是:“制造商通过两条以上竞争的分销渠道销售一种商标的货物。”例如图 8—7 中所示的那个保险丝制造商,他把某种商标的家用保险丝通过食品杂货批发商、药品批发商、杂货批发商和小五金批发商,以不同的毛利(Gross margins)卖给许多零售商,再转卖给广大消费者(这是通过多渠道将相同产品送到相同市场),这样,这些渠道之间就不能不发生竞争。第二种类型的“双重分销”是:“制造商通过两类竞争的分销网销售两种商标的基本相同的产品。”例如,美国肯塔基(Kentucky)州一家大酿酒商通过各种经销商(如超级市场、连锁商店、折扣商店和独立食品商店、小杂货店等)销售许多不同商标的相同的威士忌,都是这家酿酒商的同一酒桶里的威士忌。制造商使用多渠道,采取“双重分销”,比使用单一渠道能实现更深的“市场渗透”(Market penetration)。

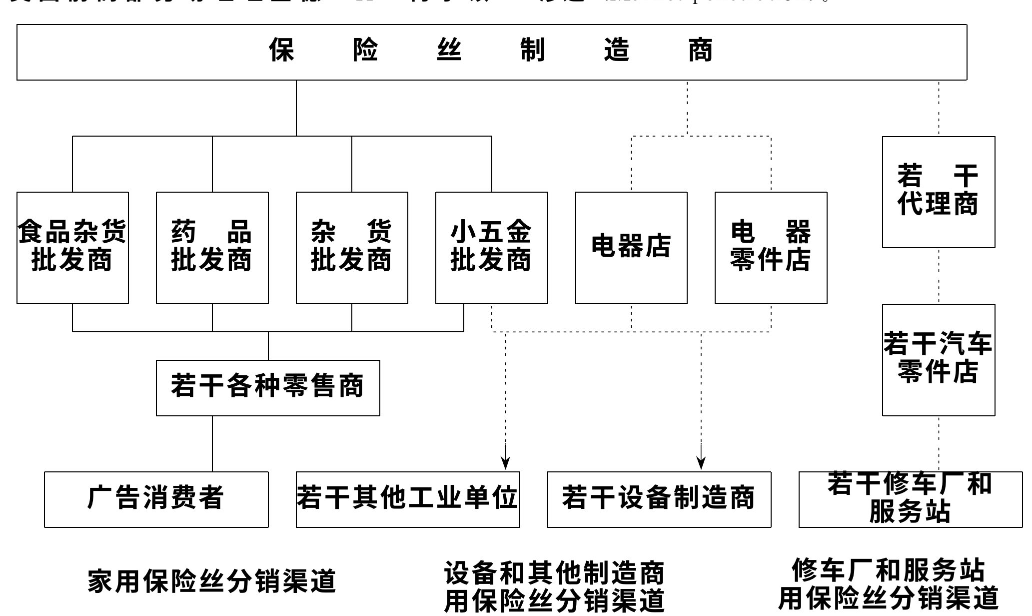


图8—7 保险丝多渠道结构图

在认识分销渠道结构时,应注意到分销渠道不仅有长度,而且有宽度。

分销渠道的宽度,取决于渠道的每个层次中使用同种类型中间商数目的多少。这里的中间商包括:批发环节中的各种类型的代理商、批发商,零售环节中的各种类型的零售商。某种产品(如香烟)的制造商通过许多批发商、零售商将其产品推销到广大地区和送到广大消费者手中,这种产品分销渠道较宽。反之,如果某种产品(如小汽车)制造商只通过很少批发商、零售商推销其产品。或者在某一地区只授权一家批发商或零售商经销其产品,这种分销渠道较窄或很窄。

在西方国家,分销渠道的宽度是和制造商所采取的分销战略相关联的。西方国家制造商的分销战

略有三种：

(1)密集分销(Intensive distribution)即制造商尽可能地通过许多负有责任的、适当的批发商和零售商推销其产品。消费品中的便利品(如香烟、糖果、洗涤用品)和产业用品中的供应品(Industrial supplies)(如企业办公用的文具等)等，通常都采取密集分销，使广大消费者和用户都能随时随时买到这些便利品。

(2)选择分销(Selective distribution)，即制造商在某一市场(地区)仅通过少数几个经过精心挑选的、最合适的中间商推销其产品。从这个意义上说，选择分销适用于所有产品。提相对而言，消费品中的选购品(Shopping goods)(如妇女服装、衣料、鞋帽等)和特殊品(Speciality goods)(如电冰箱、照相机、手表等)最宜于采取选择分销。

(3)独家分销(Exclusive distribution)，即制造商在某一地区仅选择一家某种中间商推销其产品，通常双方协商签订独家经销合同，规定经销商不得经营竞争者的产品，以便控制经销商的业务经营，调动其经营积极性，占领市场。在西方国家，汽车等特殊品通常采取独家经销。

从西方国家分销渠道的长度和宽度来看，分销渠道结构是很复杂的，有些分销渠道是“较长而宽”，有些分销渠道的是“较短而窄”，有些分销渠道是“较长而窄”，有些分销渠道是“较短而宽”。

(四)下面介绍几个案例，以便于更好地认识渠道结构

1. 我国工业品三级批发的变更

以前，我国经济以计划控制为主，从而造成工业品的三级“批发”形式，即：一级采购供应站、二级采购供应站、三级批发商店。自从1984年以后，这种三级批发机构已逐步消失，取而代之的是商业批发公司和工业品贸易中心等。其变更情况如下：

一级采购供应站。它原是全国性的工业品收购调拨机构，直属国家商业部管理，主要设在全国生产集中的大城市和主要进口口岸，以所在地或者调拨的商品而命名。其主要任务是：收购或控制当地工厂的产品，接收进口商品，并对全国范围的二级站、工厂、大型商店调拨或供应商品。1984年后，一级站被下放到所在地的市，通过联营形式同市批发机构合并，组成市批发公司，实行部、市双重领导，以市为主。

二级采购供应站。它原为省(市、自治区)商业厅(局)直属的工业品收购、调拨机构，主要设置在省市内生产集中或交通枢纽地点，以所隶属的省、市、自治区而命名。主要任务是：向一级站进货或经过一级站的批准直接从外地工厂或外地二级站进货，负责收购或控制管辖区域内的工厂的产品，并对本地工厂、大型商店、三级站以及外地二级站进行商品的供应、调拨。1984年后，二级站成为市批发公司，属于商业批发企业的性质。

三级采购供应站。它原是县(小城市)所属的基层收购、供应机构，主要任务是：从二级站进货或经二级站批准直接从该县(小城市)的工厂，该省、市管辖区的其它三级站进货，负责收购该县的产品，并对本县、邻县的零售店，农村基层供销社以及外县三级站进行供应调拨。1984年后，三级站或与城市的二级站合并为批发公司，或参加贸易中心，开展批发业务活动。

2. 商商联合，生意兴隆通四海

上海市第一商业局所属百货、文化、针织、纺织、五金、交电等六个一级站，担负着全国批发市场近六分之一的日用工业品的调拨供应任务。这六个采购供应站同西安、沈阳、卷州等二百多个地区的商品批发企业和大型零售商店发展了多形式、多层次的“商商联合”。曾先后在北京、天津、沈阳、武汉、西安、福州等二十多个大中城市的大型零售商店里设立了上海货专柜，集中陈列和经营上海某些专业产品。他们还与一些交通方便、信誉良好、经营积极性高的批发企业，商定开辟上海产品间，由上海提供货源。沈阳市针纺棉织品采购供应站一九八三年经营中把上海产品的比重从10%增加到60%，销售地区从当地扩展到省内其他地区，还向黑龙江省和吉林省辐射。上海交电站在卷州设立上海产品中心样品间以后，来自小镇小县的代表说：来到样品间如同到了“小上海”，看到那么多的商品实样，进货的胆子也大了。这就大大疏通了上海货的下乡渠道。上海百货、文化、针织、纺织、五金、交电等行业的产品，就是通过这六个一级站，而源源不断地行销全国城乡僻壤。

在大多数情况下，商品从生产领域向消费领域转移过程要经过一个中间商或一系列中间商联合起来，分工协作共同完成。间接商品流通渠道，是商品生产和商品交换发展的必然结果。间接商品流通渠道解决了生产者同消费者直接交换的困难，特别是批发商业，根据需要设有产地批发商，销地批发商，如果行销区域遥远还可以在产地和销地批发商业之间再设置一个中转批发商，这就可以消除地区之间、民族之间、国家之间商品交换的堵塞，繁荣整个社会

经济。

3. 美国分销渠道的特点：

美国的分销渠道，相对来说，比其他国家短，它有多种形式。

（1）消费品主要通过下面四种形式的渠道：

①生产者→消费者。如农民出售自产的农产品给居民，生产厂的邮寄销售和电话订货销售，生产厂自设门市部销售，都属于这一渠道形式。②生产者→零售商→消费者。这一渠道形式常用于价值高的消费品和其他高档品，如高质量服装、家庭用具、汽车等。③生产者批发商→零售商→消费者。这一形式常用于单价低的日用品，如食品、药品、小五金工具等。④生产者→代理商→批发商→零售商→消费者。这一形式常用于市场分布面广的大众日常消费品，如糖果、香烟等。

（2）生产资料主要通过下面四种形式的渠道：

①生产者→工业用户。用于价值高，技术性强的产品。②生产者→制造商代理人→工业用户。财力和市场经验不足的生产者常用这一渠道形式。③生产者→经销商→工业用户。经销商熟悉当地市场情况，拥有产品所有权，并拥有自己的库存。凡希望减少存货资金占用的生产者常选用这一渠道形式。④生产者→代理商→经销商→工业用户。当生产企业面临的市场较大或需要开辟新市场时，常用这样的渠道。

第二章　分销渠道的重要性

为了说明分销渠道的重要性,我们举出下面几个案例。

(案例 1):汽车行业的埃德塞尔与野马

埃德塞尔汽车失败,然而野马汽车成功了,一个重要的方面就在于它们的分销渠道不多。

1. 埃德塞尔分部。追溯往事,还可以发现另外一些失误,这就是为“埃德塞尔”单独设立分部和经销网点的决策。这种独立尽管会导致更大的促销力,但却忽视了这种独立的价值因素。设立独立分部所需费用极为高昂,必须增加的工作人员和设备都大大提高了盈亏平衡点。更重要的是,福特汽车公司没有足够的管理人员充实它的所有分部。

在选择埃德塞尔汽车推销员时,公司尽管审慎认真,但入选的某些人不是资金不足便是缺乏推销汽车的业务能力,与现有经销普通福特汽车的人员相比,差距甚远;其中有些人员在经销其他厂家的汽车时就是“中途退出者”或“不甚成功者”。影响埃德塞尔汽车推销员生存的另一个困难,在于他们除经销“埃德塞尔”和为“埃德塞尔”服务外,再无其他业务可干。一般来讲,推销员通常依赖本行业的工厂或货栈来弥补某些费用支出。而埃德塞尔汕推销员则除埃德塞尔汽车外不仅没有其他任何汽车可销,而且推销埃德塞尔汽车时本身任务也吃不饱,因而这些推销员不能为这件工作讨价还价。不久,由于销售额达不到预期计划和收益甚微,这些经销人便在经费方面遇到了重重困难。

2. 在分销方面,福特坚持利用其常规的经销商推销野马汽车。光是利用其现有的 6400 家促销商这一项,就减少了新设分部的大量追加成本,使得公司盈亏平衡点保持在适中水平。不仅如此,野马汽车所带来的客流量的增加,也促进了福特公司其它型号汽车的潜在购买者的增加。新型产品所引起的正常经营费用,大都可由旧有型号产品所分摊。经销商已建立的信誉,是以适当的融资服务、销售服务及充足的服务中心工作人员为基础建立起来的。一旦某种产品拥有巨大的需要,便再也不必担心对推销人员会缺少充分的激励。因为推销人员一看到野马汽车的销售潜力,就感受到莫的鼓舞,进而对其它产品的销售也会充满激情。正可谓:成功造就新的成功。

(案例 2)本田摩托的成功

本田成功地进入美国摩托车市场离不开其在分销渠道决策方面的正确性

本日以不断创新的精神进入美国市场,慎重选择经销商场。从前,大多数摩托车经销商场常常是设在周围、使穿黑皮夹克的地痞倍感舒适的市郊,这里肮脏不堪,嘈杂喧闹,邻居讨厌。本田独辟蹊径,与众不同,将其经销商场大都设在市中心。例如,它曾一度在纽约市的麦迪逊大街设立过经销商场,这里距中心火车站和班车集中地仅三个街区之遥。到 1965 年,本田在各州设立了 1500 多家经销商场,确保产品供应及时、方便。经销商场所在地的选择,大多使那些传统的摩托车驾驶者感到不太自在。全国 8000 经销商中,属于本田的占 19%,而哈利·戴维森的占 11%(即 880 家)。

本田除了销售摩托车并提供相应服务外,还积极向经销商提供另一种服务,即开发新市场,发掘新主顾,如为那些开始不想买而想租摩托车的人提供租车服务。到 1965 年,租金收入达 4000 万美元左右。这不仅增加了额外收入,还使不少顾客由租用转为购买。出租为试用新型交通工具提供了一种有效途径,通过出租业务,可使购买者了解到摩托车的使用是否顺利,是否经济实用等等。一般公众从不租用庞大、昂贵的哈利·戴维森,而都倾向于租用轻便的本田。

(案例 3)苹果电脑公司的成功

苹果电脑公司的分销渠道与分销战略在进入专业人员和企业用户市场中也起了重要作用。该公司与 750～800 家独立零售商建立了密切的联系,并向用户提供免费软件热线、月报、杂志等,向用户介绍电脑的应用。此外,公司还与经销商开展合作广告活动,根据经销商的购买余额的多少,给予其购买金额 30%的广告补贴。苹果电脑公司开展的这些针对经销商的市场营销活动,打破了 IBM 公司确立的电脑行业市场营销的重要规律,即:电脑的销售必须借助

经过严格训练的直接推销队伍,只有这样,才能牢牢地抓住用户。

这种分销方式,使苹果电脑公司得以保持很高的利润收入和较低的直接销售成本。1981年,苹果电脑公司通过自己的区域辅助中心,直接向零售商销售,从而减少了中间环节。其目标是实施更有效的存货控制,使公司产品更接近最终用户。公司通过举办题为“苹果”意味着经营”的销售研讨班,对经销商进行直接培训,向他们提供结构说明,便于教育最终用户。此外,公司还向经销商提供必要的条件,使之能及时向用户提供维修和免费换件服务。

(案例4)BMV公司建立国外销售分公司

BMW公司是德国高质量小汽车制造商之一。其生产的高级小汽车一半在德国国内市场销售,另一半输往国外市场。1973年,BMW公司重新评估了公司内外的分销活动和营销战略,认为目前存在于公司当中的多重分销体系是使公司的营销活动缺乏效率的原因之一。

1. BMW公司的德国国内市场。

1963年,BMW公司在联邦德国国内市场采用双重销售体系。它在通过其国内强大的批发分销系统销售公司产品的同时,还通过大经销商销售公司产品。公司的市场份额从1963年的2.8%升至1972年的5%,这种双重销售体系似乎是有效率的。但是,公司总觉得这种双重销售体系导致了市场竞争的严重不平等性,例如,兼营零售业务的批发商在获得了批发差价后同其它的零售商直接竞争,而以零售业为主的大经销商有时虽比批发商卖出更多的产品,但所得差价反而较批发商小。BMW公司鉴于这种销售体系引出的诸多弊端,于1973年废除了国内市场的批发分销网,建立由经销商直接销售公司产品为主的新销售体系。

2. BMW公司的国外市场。

正如和国内市场一样,BMW公司意欲在国外市场从事直接销售业务,但是,为了不打乱目前已有的产品出口渠道,它认为必须谨慎从事。但是,为了取代现有的那些外国进口商的作用,它认为更有必要在国外建立隶属于本公司的销售分公司。因为这些进口商从本公司购进小汽车后再转手志愿给那些他们信得过的经销商,再由经销商将小汽车卖给消费者,流通环节过多。在国外建立自己的销售分公司之举,正是遵从大众汽车公司和奔驰汽车公司成功的国际营销方法。还有一个重要原因促使BMW公司建立国外销售分公司,那就是公司能够节省付给外国进口商的15%的差价。

(1)法国市场。BMW公司在国外市场从事直接销售业务的第一步,就是1973年在法国设立了第一家销售分公司——BMW进口分公司。该公司取代了从前的法国进口商,但法国进口商仍可通过其在巴黎和各省份的零售网继续卖BMW公司的小汽车,而与大经销商直接打交道的则是BMW进口分公司,目前如何评价这一在的改革措施在法国的效果为时尚早。

(2)美国市场。美国是小汽车消费大国。是BMW公司的一个重要销售市场。为了改革原有的双重销售体系,公司面临着两种选择:要么接管美国现存的进口分销系统;要么像在法国一样,建立一个全新的独立的BMW销售分公司,BMW公司目前对这个重要市场还不知采取哪种办法最好。1973年,美国另外还有250个经销商直接销售BMW公司制造的小汽车。

(案例5)“佩珀”饮料怎样才能抓住消费者

佩珀公司在80年代初期,已由25年前一家德州制造浓缩饮料的小公司,发展成为全美国非可乐饮类世界的第一名,而就整个饮料业来说,它位于可口可乐的后面,排名第三。1982年,该公司的总营业改入已超过5亿美元,而且创下了连续27年赢利的纪录。

是什么原因,使佩珀公司的饮料畅销赢利的呢?佩珀饮料的质量很好,广告的面十分广,全国很有影响,这些固然是成功的原因,但光有这些还不够,事实上,它成功的最主要原因在于销售渠道策略。佩珀公司将沈缩的饮料卖给瓶装厂商,瓶装厂商将饮料稀释后瓶装,再作广告促销,推销给零销商,零销商再卖给消费者,佩珀公司凭借上述销售渠道,不断地把产品卖到消费者手中。多年的苦心经营,佩珀公司已经和全美国的500家瓶装厂商建立了密切的关系,佩珀饮料经由瓶装厂商分散到各地的市场。虽然这类瓶装厂商同时也经销可口可乐或百事可乐,但是他们大都数人都把佩珀饮料看作是最佳品牌之一。

饮料的营销中销售渠道很重要。人们往往把生产厂商看作是创造消费者需求偏好,把零售商看作影响消费者选择饮料的重要力量,但常常忽略瓶装厂商的重要影响。其实,瓶装厂商的销售人员经常与零售商保持联系,他们制作本地的广告促销,要求零售商将他们批发的佩珀饮料放在顾客最易发现的陈列位置,有时还运用折扣、特殊陈列品、优待券、免费

样品等手段来推销佩珀产品。瓶装厂商了解各地市场的情况和零售商的需要，还能帮助佩珀公司制定各地区的营销方案。因此，佩珀饮料的以前阶段的成功，确实离不开瓶装厂商的作用。

1982 年以后，佩珀公司改变了依靠瓶装厂商在本地作广告促销的作法，改由佩珀公司在全国实行统一的营销方案，从而，公司削减了地方性的销售人员，减少了对瓶装厂商的业务支持，并用全国性的活动，取代了过去由瓶装厂商在各地开展促销的广告活动。

佩珀公司预计，采用全国集中营销方案，可以大大扩大公司产品的影响，从而增加消费者的需要求。但是，全国性的广告，虽然加深了消费者对佩珀的印象，全国的销售量并未增加，1982 年，佩珀饮料的销售量下降了 3%，到了秋季，亏损 4000 万美元，其市场排名也由第 3 位降至第 4 位。公司与瓶装厂商的关系日渐疏远，他们开始采取防备态度，在瓶装厂商心目中，佩珀产品的特殊地位已经消失，它不过是一种普通的品牌而已。

一位瓶装厂商毫不客气地说，佩珀只有先抓住瓶装厂商，才能抓住消费者。这一说法非常正确。佩珀公司在 1983 年认识到了它的失误，放弃了全国性的营销方案，又想回到过去依靠瓶装厂商在各地推销的方案，他们试图弥补与瓶装厂商的裂痕。但是，佩珀公司能否成功，仍是一个未知数。

（案例 6）爱丽丝化妆品的成功

爱丽丝化妆笔是中国铅笔一厂的产品，该笔投效市场后获得了成功，其成功很大部分在于其分销渠策略运用正确。

1986 年 9 月，爱丽丝化妆笔投放市场以后，该厂就面临着一个如何建立正确营销渠道的策略问题，如果决策销有失误，则爱丽丝化妆笔作为新产品。在广大消费者还没有充分认识她的优点之前，就不可能打开一个畅通的销售渠道，扩大销售，并进而占领市场的。由于商业单位在一般情况下对于新投放市场的产品往往采取观望的态度，企业想借助于传统的销售渠道来打开新产品的销路是不现实的。该厂在开发爱丽丝市场、制定正确的市场营销渠道时，清醒地认识到，以我为主，即只有企业自身才是开发新产品市场的主力军。长期以来，该厂与上海文化用品批发公司建立了稳固的工商关系，由于文化用品和日用百货的消费对象毕竟不尽相同，如果象木制铅笔一样，把爱丽丝化妆笔也要求上文公司全部包下来经销，一是不现实，二是即使同意经销，数量也不会多的，三是无形中也给企业带来了依赖思想，从而失去竞争意识。委托上海百货公司经销爱丽丝化妆笔是适宜的。公司日用化妆经营部，经销上海十多家化妆品厂生产的产品，与全国各地几百家二级站有长期的供销业务关系，年营业额在 10 亿元左右，具有幅射面广，销售量大的特点，确实是建立营销渠道的理想伙伴。但在爱丽丝化妆笔开拓市场的初期，还没有较高的社会知名度和市场信誉，加上上海百货公司限于自身的条件，不可能以较大的人力、物力的财力对丽丝化妆笔进行宣传和推销。显然，唯一的选择只能用成功的工业自销去感动“上帝”，以逐步取得上海百货公司的支持。

选择以我为主的市场营销渠道，是企业环节拓新产品市场成功的关键，也是企业适应市场变化，提高应变竞争能力的重要手段，但也不是说，以我为主就是排斥代理商、批发商和零售商的商业渠道，而是首先通过工业企业自身的努力，在逐步打开局面的基础上，取得商业部门的信任和全力支持。

我国企业缺乏市场活力，一个就要原因就是营销渠道单一。商办工业企业不少是靠召开订货会招揽业务，多半是等客上门；再一个就是靠各级批发部门层层批发，不仅流通环节繁杂，抬价因素多，而且周转时间长，应市时效差。而生产同类品种的乡镇企业营销形式灵活多样，渠道通畅，不仅邀请各地商业经营单位到厂或就地参加订货会，而且主动到销售量大、市场相对集中的大中城市租用场馆，出样展销，签订合同；他们不仅利用各地各级批发渠道，而且深入农村、集镇、集市，摆摊设点，就地推销产品。这种灵活的营销方法，方便各地客户，赢得了市场。乡镇企业这方面的优势也正是商办工业的劣势，单一的营销渠道无法适应面广量大的市场竞争。

当然，渠道决策并非轻而易举的，这主要是由于分销渠道决策的复杂性。

1. 制造厂和中间商之间的信息并不畅通

在许多实例中，制造厂和中间商之间的信息并不畅通，其结果不论是制造厂还是中间商都缺少作出有效决策所必需的信息资料。这对于制造厂是极其有豁的。例如，一家大型出版公司由于和批发商之间的信息不畅通，批发企业不敢大胆推销其出版物，致使该出版公司的销售额大幅度下降。

2. 企业不经常调查研究分销渠道

许多企业并不定期对分销渠道进行调查，这意味着企业缺少充分的信息资料来做出决策。调查研究的重要性，可以通过下面所举一家食品制造厂推

销一种新的奶制品的经验的例子来加以证明。这个食品制造厂聘请了一家市场调查企业调查食品销售商如何领会制造企业的市场营销计划。调查针对销售人员的服务状况、销售折扣、产品包装及推销材料等方面的情况进行了分析。这家食品制造厂的董事长惊奇地发现:本企业的情况被中间商了解得太差了。他指出:“象我们这样一个在销售和利润方面获得成功的企业,在市场营销方面却取得了相反的结果!”

一家汽车轮胎制造厂最近调查研究它提供给零售商的放在橱窗内和柜台上的广告宣传材料的效果,发现零售商并不需要这些材料而常常把它们抛弃。零售商认为,最大的市场营销问题是如何吸引顾客进店来购买产品,而不是进门后不购买。

3. 一个制造商是无法单自作出全部渠道决策的

因为一是制造商可以选择批发商,让批发商再去选择零售商或工业买方;二是批发商可能要建立自动连锁,并决定向那些制造商进货。三是大型或有声望的零售商也可能决定越过批发商而自己选择供货者,所以,决策往往是由各方面共同作出的。但有时因为只有一个现成的、适当的供货者或中间商,实际上并没有什么选择余地,或者就只能退出经营。

4. 即使制造商“作出了”决策,也还需说服中间商同意自己的意见。因为被选中的批发商或零售商,可能不会对参与经营感到兴趣。例如要使超级市场连锁经营新的产品,就是最大的困难之一。

由于作出决策负有共同的责任,以及由于环境或竞争的变化而影响各种渠道的选择,但各种渠道的模式是具有共性的。虽然制造商的愿望是作出及执行合理的渠道决策,实际上发生的则将往往不是原来所设计的。

5. 生产企业没有专人负责管理分销渠道的工作

信息资料不畅通及缺乏调查研究现象之所以存在,原因是大多数生产企业没有专人负责管理分销渠道的工作,因此也就没有专人负责检查分销渠道的效果。这样做出的关于分销渠道的决策就会是片面的。实际上,大部分企业的分销渠道决策是由负责实体分销、产品计划、市场调查和包装等工作的人员作出的,但是这些人往往缺乏全面综合的预测能力。如果一个人负责制定影响到分销渠道的全面决策的话,是应该具备这种综合能力的。

6. 分销渠道的混乱

在分销渠道内存在着严重的混乱状态,因而增加了分销渠道决策的复杂性。造成的原因之一是由于所有零售商都倾向于经营其正常经营的商品种类以外的商品。这样,有些分销渠道变得有利于生产企业产品的发展,另外一些渠道却变得不利于生产企业产品的发展。例如卫生用品的传统分销渠道是药房,而现在三分之二的卫生用品是通过其它类型的零售商销售,但生产这些卫生用品的公司却未能及时改变分销渠道的决策。

造成分销渠道混乱的另一原因是由于迅速提高经营效率而引起的。这主要指的是经营管理的电子计算机化。零售商广泛应用电子计算机,加速了库存商品的周转,并能迅速指出市场的发展趋势和确定需要量不多的产品。这种情况迫使制造企业不得不考虑他们是否能站稳脚跟。例如,零售商决不可能长期接受无利润的或周转缓慢的商品。

第三章　批　　发

第一节　批发商的作用

独立批发商和代理商是通过执行市场营销职能,向生产者和零售商提供服务来实现其作用的。

1.批发商专门从事市场商品流通业务,把生产者的供给与零售商的需求结合在一起。这里,批发商充当了生产者推销中心和零售商采购中心的作用,减少了众多的买主与卖主各自频繁交易的次数,减少了流通费用,提高了商品的成交率。

2.由于信息量——消除不确定性的概率——是随样本数目的增多与积聚而增大的,批发商把来自生产者和零售商(代表消费者)的购销信息汇集在一起,成为沟通信息的中枢,扩大了产品在质量、价格等方面的可比性,提高了市场的透明度,从而减少了生产者、零售商因盲目推销、采购时产生的巨大耗费。

3.独立批发商采购商品后通过分类、分等、分割大批量,使各个生产者生产的各类商品拼配成零售商所代表的顾客需要的货色,供应给零售商,这一职能对于中小企业来说尤为重要。满足了他们勤进快销、品种杂、数量少、加速资金周转的需要。

4.独立批发商还通过仓储、运输等业务,使不同时间、不同地区的供求能够平衡。这种调节生产与消费之间客观上存在的时间和空间矛盾的作用,被称为地点效用和时间效用。

5.此外,批发商学具有多种服务功能。包括帮助厂家扩大宣传、提高产品声誉、诱导消费需求;协助零售商业经营管理销售业务,提供商业信用等资金融通的服务;为生产厂家提供产品开发,竞争趋势等信息反馈等等。

第二节　批发的种类

在我国经济工作中,批发渠道一般是按经营者来分类的。前些年,我国批发商业存在的主要问题是独家经营、专业过粗、环节过多以及按行政区划组织商品流通。十一届三中全会以来,把原有的按行政区划、行政层次统一收购和供应商品的流通体制,逐步改变为开放式、多渠道、少环节的流通体制,批发独家经营已逐步调整为国营商业批发为主体的多渠道批发。目前,我国的批发渠道主要有下列数种。

1.国营商业批发企业。经营工业品的有一级站、二级站、三级批发商店;还有专业批发商店、综合批零兼营商店。经营农副产品的有基层收购站,调拨供应机构、城市批发机构。国营商业批发是我国主要的批发渠道。目前,国营商业批发流动额占全国批发市场流转额的70%以上。

2.工业自销批发机构。工业企业经营批发业务只能在国家规定许可范围内进行。对国家规定的统购统销和计划收购的商品,工业部门不应搞批发;对选购定购商品,应当是在国营商业批发收购有余时,才开展批发业务;对部分三类小商品可由工业进行批发。从发展来看,某些耐用消费品,对售前的技术指导和销售后的技术服务要求较高,更新换代亦较迅速,工业自销的有利条件是较多的。工业自销批发机构将会发展,这也是销售渠道结构的一种发展趋势。

3.手工业自销批发机构。主要指我国二轻系统的批发机构。二轻系统的手工业产品历来自销为主,一般以县市公司为单位,实行批零兼营。

4.社队企业自销批发机构。这类企业规模小,发展快,其产品一般是与国营零售商业或集体零售商业直接挂钩推销的。

5.小商品批发市场。其经营形式多种多样,有工业部门组织的,也有商业部门主办的。在这里,工业企业,手工业企业可以批售商品,商业批发企业可以又购又销;零售商店也可以进场购货。小商品批发市场具有产销直接见面的特点。

6.农副产品批发市场。在农村商品生产迅速发展,物资交流不断扩大的情况下,原有的集市贸易已经不能完全适应商品流通的客观需要。在城市中建立农副产品批发市场势在必行。因为农村实行专业承包后,专业户的商品生产规模较大,希望成批把商

品尽快销出去,没有时间去摆摊零售,不愿为零售占去过多的时间和精力。同时,承包后也提供了大批剩余劳动力,可以从事贩运经营活动,并向运输线长,数量大的方向发展。例如天津在近两年内建立了6个农副产品批发市场,从河北、山西、辽宁、安徽等8个省农村运来大批鲜姜、土豆、白薯、以及水果蔬菜等30多种农副产品。1983年总成交数量达4793万斤,成交金额达789万元。使农民不再为大宗农副产品进城而发愁。

7.信托贸易公司。信托贸易公司属于代理批发商性质,主要是搞代购、代销、代储、代运等代营业务,有的也有些自营业务。在经济生活中,有些事情各专业公司办不了,必须由信托公司来办。一是旧货的交易;二是寄售业务;三是生产企业的一部分归工厂自己处理的产品,不宜于自设门市部出售的,可委托信托公司代售;四是外贸部门的一部分出口转内销的商品,可委托公司出售;五是有些商品不宜由需用单位四处采购的,可委托信托公司代购;六是一部分函购、代储、代运、代发等业务也可由信托公司承担。信托公司不受任何专业公司的业务范围的限制,可以跨行业经营。信托公司自营业务少,代办业务多,不需要占用很多资金。主要做穿针引线的工作,利用别人的资金开展业务。信托公司有国营的,也有集体经营的。它是一条沟通城乡、地区之间物资交流的具有灵活机动特点的批发商业渠道。

8.贸易货栈。贸易货栈是一种批零兼营的销售渠道。主要任务是组织地区之间、城乡之间、工商之间的商品交流,在产销之间牵线挂钩、拾遗补缺,调节供求,活跃市场。贸易货覆经营商品的范围很广,开展代购、代销、代运、代储业务;也自设门市部,开展自营业务。北京大栅栏贸易货栈是由十几个待业青年卖大碗茶发展起来的先进单位。现有230多名职工,经营百货、服装、针织品、日杂用品、工艺美术、饮食等十五大类、上千个品种,平均月销售额达100多万元。他们积极疏通渠道,扩大城乡、地区之间的物资交流。北京市场茶叶一度供应不足,他们从湖南、江西、广东等地迅速购进7万多斤,批售给各区零售。北京人爱吃柿子,山里红等果品,他们从易县、房山等地购进了价值7万元的商品供应北京市场。他们还为购销双方当"红娘",帮助推销积压物资。北京生产的大红大绿围巾不适销,他们主动与新疆、山东等地联系,在短短几个月内就为北京围巾厂销售三十多万条。北京塑料手电筒积压,他们深入农村,帮助积压单位销售了三十多万个。仅1980年就为北京市18家商场推销各种积压物资138万元。

第三节 批发商业的基本结构

现代批发商业由三种主要类型的批发商所组成,即:商人批发商;商品代理商;制造商的分销机构和销售办事处。

一、商人批发商(Merchant wholesaler)

商人批发商是指自己进货,取得商品所有权后再批发售出的商业单位。也就是人们通常所说的独立批发商。商人批发商是批发商的最主要的类型。

商人批发商按经营商品的范围来分类,可分为三种类型:

1.一般商品批发商,指经营一般货色,而且经营商品的范围很广、种类繁多的商人批发商。其销售对象主要是普通商店、五金商店、药房、电器商店和小百货商店等。产业用品的一般商品批发商是工厂供应商,这种批发商经营品种规格繁多的附件和供应品。

2.单一种类或整类商品批发商,指这种商人批发商:它所经营的商品仅限于某一类商品,而且这一类商品的花色、品种、规格、厂牌等齐全,同时还经营一些与这类商品密切关联的商品。

3.专业批发商,指专业化程度较高,专门经营某一类商品中的某种商品的商人批发商。专业批发商的顾客主要是专业商店。产业用品的专业批发商一般都专门从事需要有技术知识或服务的产业用品批发业务。

商人批发商按职能和提供的服务是否完全来分类,又可分为两种类型:

1.完全职能或完全服务批发商,指执行批发商业全部职能的商人批发商。

2.有限职能或有限服务批发商,指为了减少成本费用,降低批发价格,只执行批发商业的一部分职能和提供一部分服务的商人批发商。这种商人批发商又可分成三种类型:

(1)邮购批发商。指那些全部批发业务采取邮购方式的批发商。他们经营食品杂货、小五金等商品,其顾客是边远地区的小零售商等。

(2)卡车批发商。他们从生产者那里把货物装上卡车后,立即运送给各零售商店、饭馆、旅馆等顾客。所以,这种批发商不需要有仓库和商品库存。由于卡车批发商经营的商品是易腐和半易腐商品,他们一

接到顾客的要货通知就立即送货上门,每天送货几十次。卡车批发商主要执行推销员和送货员的职能。

(3)直运批发商。他们拿到顾客(包括其他批发商、零售商、用户等)的订货单,就向制造商、矿商等生产者进货,并通知生产者将货物直运给顾客。所以,直运批发商不需要有仓库和商品库存,只要有一间办公室或营业所就行了,因而这种批发商又叫做"写字台批发商"。

二、经纪人和代理商(Broker and Agent)

经纪人和代理商与独立批发商的主要区别在于,他们没有商品所有权,只是在买卖双方之间起媒介作用,促成交易,从中赚取佣金,经纪人和代理商一般都是专业化的,专门经营某一方面的业务。经纪人多见于房地产业、证券交易以及保险业务、广告业务等;代理商有制造业代理商、销售代理商、采购代理商和佣金商等。通过经纪人和代理商促成交易开拓市场,是现代市场营销的一种通用的手段,在市场经济发达国家十分普遍,目前在我国也开始出现。例如,洛阳第一拖拉机制造厂自1991年起在全国发展了140多个产品销售代理商,效益卓著。

1. 商品经纪人,指不实际控制商品,受委托人进行购销谈判的代理商。他们联系面广,认识许多买主和卖主,了解哪些卖主要卖什么,哪些买主要买什么。他们拿着货物说明书和样品,替卖主寻找买主,或者替买主寻找卖主,把卖主和买主结合在一起,介绍和促成卖主和买主成交。成交后,由卖主把货物直接运给买主,而经纪人向委托人收取一定的佣金。

在西方国家,农场主、小罐头制造商等生产者往往在一定时期委托经纪人推销产品,因为这些产品的生产和销售有季节性,生产者不值得建立自己的固定推销力量,也没有必要与制造商代理商或销售代理商等建立长期的代销关系。此外,有些生产者因为要推销新产品,或者要开辟新市场,或者市场距离产地遥远,也利用商品经纪人推销产品。

2. 制造商的代理商,指在签订合同的基础上,为制造商销售商品的代理商。通常在某一地区专卖,销售非竞争而又相关的商品,对商品售价及条件的决定权力有限,可能被指定销售其委托人总产出的特定部分。制造商通常利用这种代理商推销机器设备、汽车产品、电子器材、家具、服装、食品等。

这种代理商通常和几个制造商签订长期代理合同,在一定地区,按照这些制造商规定的销售价格或价格幅度及其他销售条件,替这些制造商代销全部或部分产品;制造商(委托人)则按销售额的一定百分比付给佣金,以鼓励代理商积极扩大推销,获得最好价格。可见,这种代理商类似制造商的推销员。

这种代理商在某些产业用品市场和消费品市场起着很重要的作用。如在电子器材等产业用品的销售中,制造商的代理商雇用了一些有技术能力的推销员直接向产业用户推销产品;在家具等耐用消费品的批发贸易中,制造商的代理商雇用了一些推销员向零售商访问推销。

这种代理商的主要服务是替委托人推销产品,但是他们通常还负责安排把货物从工厂运送给买主,有少数制造商的代理商还负责保管货物。此外,由于这种代理商与市场有密切联系,他们能向制造商提供关于市场信息及市场所需要的产品样式、产品设计、订价等建议。

制造商使用这种代理商的情况,主要有以下两种:

(1)有些制造商往往使用这种代理商在某一地区开辟新市场,等到市场销路打开、销量大增以后,再使用自己的推销员去推销产品。

(2)自己没有推销员的大制造商,在有大量潜在买主、生意较多的地区,使用自己的推销员去推销产品;而在潜在买主不多、生意较少的地区,因为使用自己的推销员去推销不合算,往往委托制造商的代理商去推销产品。在这些地区,虽然潜在买主不多,但由于这种代理商同时替许多制造商代销非竞争性的、相互关联的品种,仍能赢利。

3. 销售代理商,指在签订合同的基础上,为委托人销售某些特定商品或全部商品的代理商,对价格、条款及其他交易条件可全权处理。这种代理商在纺织、木材、某些金属产品、某些食品、服装等行业中常见,在这些行业,竞争非常激烈,产品销路对企业能否生存至关重要。销售代理商与制造商的代理商一样,也和许多制造商签订长期代理合同,替这些制造商代销产品,但他们之间也有显著的不同:

(1)一般来讲,每一个制造商只能使用一个销售代理商,而且制造商将其全部销售工作委托给某一个销售代理商办理以后,不得再委托其他代理商代销产品,也不得再雇用推销员去推销产品;而每一个制造商可以同时使用几个制造商的代理商,此外,制造商还可以设置自己的推销机构。

(2)销售代理商通常替委托人(制造商)代销全部产品,而且不限定只能在一定地区内代销,同时在规定销售价格和其他销售条件方面有较大的权力;

而制造商的代理商要按照委托人规定的销售价格或价格幅度及其他销售条件,在一定地区内,替委托人代销一部分或全部产品。总而言之,制造商如果使用销售代理商,实际上是将其全部销售工作委托给销售代理商全权办理,用某些美国市场学家的话来说,就是“把委托人(制造商)的全部要上市行销的鸡蛋都放在一个篮子里”。销售代理商实际上是委托人(制造商)的独家全权销售代理商。

3.制造商与零售商的分销部和办事处(Branch and Office)。分销部有一定的商品储存,其形式如同商人批发商,只不过隶属关系不同,它是属于制造商的;办事处没有存货,是企业驻外的业务代办机构,制造商自己设立分销部和办事处,有利于掌握当地市场动态和加强促销活动。有些零售商也在中心城市及商品集散地设立采购办事处,其职能与代理商和经纪人类似。

三、美国批发商业的竞争手段

70年代以来,资本主义市场相对饱和,竞争晶趋激烈,批发企业面对市场环境的变化,采取了多种措施提高竞争力。

第一,实行工商一体化,建立纵横一体化系统。有两种形式:一是批发商发起的自愿连锁。批发商效仿大公司连锁的作法,接触有兴趣的零售商,说服他们同意依据合同从批发商那里采购商品。批发对零售商提供以下好处:商品按成本加最小利润,援助商店设计,帮助经营商品,建立规范化的会计制度、库存管理程序和共同的广告计划。二是由批发商控制零售商店的商品(不控制其整个经营)。批发商尽量控制与商品有关的事项,如明码标价、商品库存和削价处理等。上述两种形式,以不同的方式将批发和零售联系起来,密切了供销关系,也加快了商品流转。

第二,加强企业经营管理。近年来,由于经营成本提高,消费者又强烈反对提高价格,批发商难以维持原来的利润水平。在此情况下,批发商采取了以下办法,改进会计制度,重新估计成本费用;提高最低订货量;加速资金周转,对超期2—3个月的应收帐款及延期货款收取利息;实行工资与奖励相结合的办法,提高推销人员的积极性。这些办法提高了批发商业的劳动效率,有助于降低商品成本。

第三,采取现代化手段,强化仓储功能,主要措施是:扩大仓储建设的投资,改善储备条件,满足零售商替换和补充商品的需要;用现代化手段装备货栈,采用电子设备自动阅读在高速传送带上移动的包装箱上的标签,减少人力处理的劳动耗费;建立分销中心,批发商店在同一建筑物内可以共同使用某些处理系统和物资处理设备,以降低成本,增加利润。

四、美国批发商的发展趋势

自1929年首次进行商业普查以来,美国批发业从总体上看有了很大发展,1977年,各类批发机构数、人员数、销售额分别比1929年增长1.3倍、1.8倍及18倍。1982年又比1979年分别增长8.6%、13.3%、及58.8%。但从各类批发商业来看,其发展速度是不同的。

1.1929年—1967年,工业批发增长快于商业批发。这一时期,专业批发商机构和人员都有较大幅度增长,但销售额比重变化不大;代理商和经纪人的比例有所下降,尤其是销售额降低幅度较大,由21%下降到14%;工业批发机构和人员数比重较为稳定,但其业务量却大大增加了,由25%上升到34%。工业批发增长较快的主要原因是:生产过剩,工业垄断资本侵入商品流通领域,制造厂家纷纷设立自己的产品批发系统,并且吞并与自己生产有关的批发商,纳入自己的批发系统。制造业批发商逐步成为美国批发市场中的重要力量,与专业批发商共同成为美国批发业的主体,打破了70年代以前专业批发商占主导地位的批发格局,批发商的重要性相对减少。

2.1967年—现在,商业批发增长快于工业批发。这是由于专业批发商走联合道路、组织大型批发公司的结果。从美国商务部出版的统计提要提供的数字看,这一时期,美国专业批发商的发展仍呈上升趋势,特别是销售额的增长幅度较大,在社会批发额中所占比重由1972年的50.9%,上长到1982年的58%,说明在美国,专业批发商的地位进一步加强了。代理商和经纪人的机构数有所上升,但仍低于1929年的水平,其从业人员和销售额比重继续下降,而工业批发无论是机构、从业人员还是销售额所占比重均呈下降趋势。

五、美国批发业结构

美国批发业主要由制造商控制的批发机构和商业批发结构所组成。(参见下图)

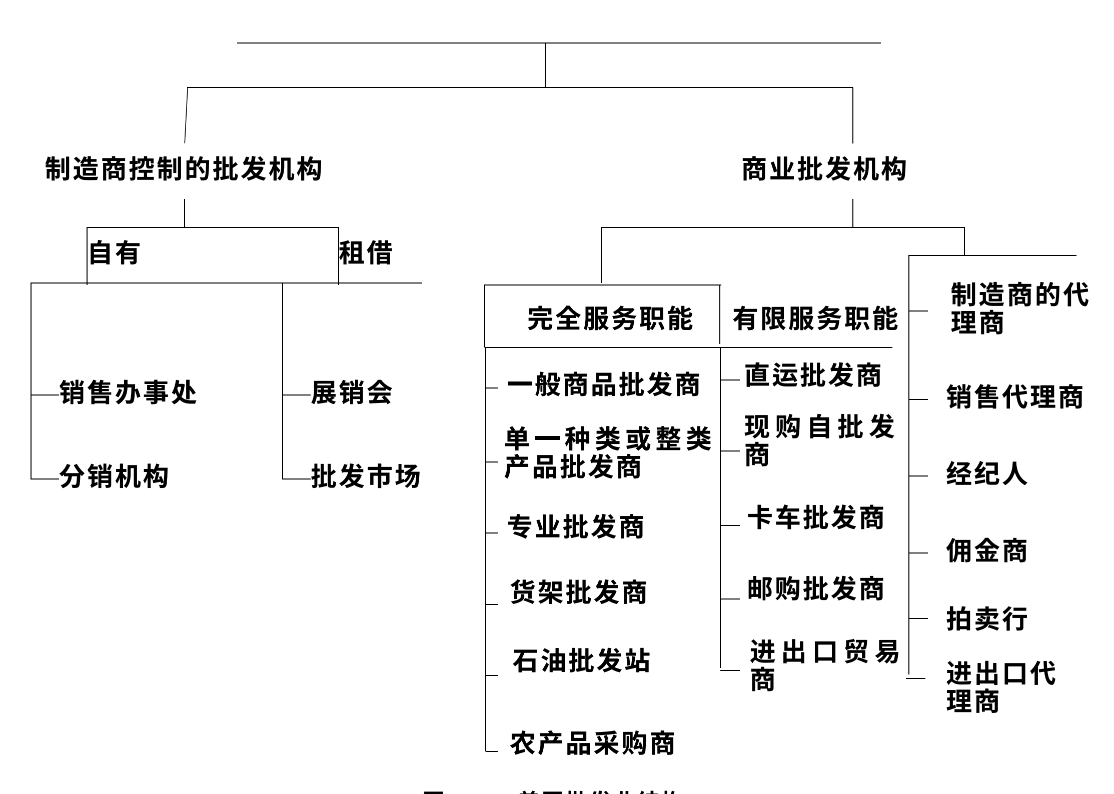

美国批发业结构
制造商控制的批发机构
商业批发机构
自有
租借
销售办事处
分销机构
展销会
批发市场
完全服务职能
有限服务职能
一般商品批发商
单一种类或整类产品批发商
专业批发商
货架批发商
石油批发站
农产品采购商
直运批发商
现购自批发商
卡车批发商
邮购批发商
进出口贸易商
制造商的代理商
销售代理商
经纪人
佣金商
拍卖行
进出口代理商

图8—8　美国批发业结构

第四章　零　　售

第一节　西方国家零售商业分类

（一）按零售商经营范围分类

1. 普通商店
2. 专业商店
3. 超给市场
4. 大型百货商店
5. 超级商店和特级市场

（二）按零售商的价格/服务策略划分

1. 提供一般顾客服务，价格中等的商店（如普通商店和专业商店）
2. 提供更多顾客服务，价格较高的商店（如百货公司）
3. 提供较少顾客服务，以廉价招揽顾客的商店（如廉价商店）
4. 顾客自我服务，价格较低的商店（如食品超级市场）

（三）按照制造商和零售商是否设立门市销售分类

1. 有门市的零售业
2. 无门市的零售业
   - 自动售货机（亭）
   - 挨户访问推销
   - 邮购和电话订购
   - 街头摊贩

（四）按照零售机构所有权性质分类

1. 独立商店
2. 自愿连锁商店
3. 特许经营商店
4. 企业集团商店
5. 连锁商店
6. 消费合作社

（五）按照零售商店地理位置及集群化程度分类

1. 近邻居民区型商店（单一商店或商店群）
2. 区域型商业街
3. 繁华街区型商业街
4. 统一规划的郊区购物中心

由于零售商店的数目众多，形式和规模各异，很难用某一种标准进行分类，以下试从五个不同的角度来分析西方零售商店的类型（见表8—4）。

表8—4　零售商店的主要类型

产品线的长度和深度	价格的相对重要程度	提供服务程度	所有权关系	零售网点的集散程度
专业商店	普通商店	自助式零售店	独立商店	中心商业区
百货商店	折扣商店	有限服务的零售店	连锁商店	地区购物中心
超级市场	仓库商店	完全服务的零售店	自愿连锁和零售合作组织	住宅区购物中心
便利商店	目录展示室		消费合作社	领里购物中心
混合商店、超级商店、特级市场			特许专卖组织	

产品线的长度和深度	价格的相对重要程度	提供服务程度	所有权关系	零售网点的集散程度
服务行业			商店集团	

美国的零售商店。1980年,美国有185万多家零售店,约有一万亿美元的销售额。美国零售商店的类型较多,如从产品组合来分,可概括为两类。一类是综合性商店,经营品种很多,一类是专业商店,经营一类或少数几类品种。专业商店占全美零售商店户数的90%以上。它们的产品线窄,但经营很深入,营业额很大。按零售商的销售额排列,依次是:食品饮料业2120亿美元,汽车和汽车零配件业1667亿美元,百货公司一类的综合性商店1167亿美元,汽油加油站926亿美元,饮食业812亿美元,建材五金业501亿美元,服装和衣饰业456亿美元,家具装璜业437亿美元。

第二节　零售机构简介

1. 专业商店

专业商店是专业化程度较高的零售商店,这种商店专门经营某一类商品或某一类商品中的某种商品。例如纺织品商店、服装商店、家具商店、书店、花店等,这些是经营单一种类商品的商店;男子服装店、妇女服装店等,这些是经营有限种类商品的商店;男子订制内衣商店、特殊尺码服装店(如美国"高个子"服装商店),这些是超专业商店。

2. 百货商店

通常指规模很大,经营范围较宽,包括若干条产品线,各条产品线分部经营相对独立的商店,可为顾客提供种类繁多、花色齐全的商品和优良的设施与服务。关于百货商店的起源,其说不一。1852年于巴黎开业的"好市场(Bon Marche)"是公认的全世界第一家百货商店,此后世界上许多城市相继效法,本世纪二三十年代百货商店的发展达到高峰,成为都市中心商业区主要的零售和游览场所。但二次大战后的一段时间内,百货商店的销售量和获利能力大大降低,有些人认为它已达到零售生命周期的衰退阶段。其原因是,竞争的激化造成费用增加,售价上升,无力与折扣商店竞争;市中心区交通堵塞,停车困难,加以市郊购物中心的兴起,顾客的兴趣转移。针对这种情况,百货商店为求生存采取了许多应变措施,如在市郊开设分店、售货方式多样化(邮购、电话电视购货、增设廉价等)等。

西方国家百货商店的组织形式有三种:(3)独立百货商店(Independent department store),即一家百货商店独立经营,别无分号。(2)连锁百货商店,即一家大百货公司在各地开设若干百货商店,这些百货商店都属于这家大百货公司所有,是总公司的分号或联号,由总公司集中管理。(1)百货商店所有权集团(Department－store group),即原来若干独立百货商店联合组成百货商店集团,由一个最高管理统一管理,例如美国联合百货商店就是一个百货商店所有权集团。许多独立百货商店之所以参加百货商店所有权集团,是因为这些百货商店的大多数股份已掌握在股权公司手中,它们实际上已沦为股权公司的附属企业。有些百货商店参加所有权集团后,就改用股权公司的名称,有些仍沿用原来的名称,甚至保持以前的经营特点。

3. 超级市场

美国拥有许多世界一流的各种类型的超级市场。它是规模相当大,成本低、毛利低,销售量大的自我服务的经营机构,分设在人口集中的城市市区,按经营品咱划类分为综合超级市场和专门经营纺织品、服装、日常家用商品的专业超级市场。美全国有超级市场有30500多个,每家的年销售额超过200万美元。收于经营竞争激烈,超级市场向多方面发展,以增强生存和发展能力。目前美国超级市场呈现持续发展的势头。一是从城市向郊区发展。美国高速公路建设很快,私家车大大增加,相对地缩短了空间距离,城市居民纷纷适往郊区,促进了郊区住宅区的发展,因而超级市场、购买中心在新住宅区应运而生。这类超级市场设有停车场、宽敞的营业厅、经营各类商品。居民每周到超级商场购买一次商品,一周的生活需要都满足了。二是向大型化现代化发展,由于设施更现代化,完备的购物、系列服务和娱乐设施,保证了超级商场具有强大的竞争能力。

到了60年代中期,美国超级市场进入成熟阶段后,面临着种种经营困难:(1)从60年代开始,超级市场的增长逐年减缓;从1965年开始,超级市场占

有率趋于下降。据美国超级市场协会统计，超级市场销售额占整个食品杂货商店销售额的比重，1935 年为 4.5%，1940 年为 24%，1950 年为 40.3%，1960 年为 68.8%，1965 年为 69.9%，1970 年为 67%。(2)60 年代以来，超级市场的经营效益也每况愈下，。纳税后资产收益率 1963 年为 6.6%，1969 年为 5.3%，1972 年为 2.9%。

60 年代中期以来，美国超级市场发生经营困难的主要原因是：(1)在激烈竞争中，超级市场采取种种措施扩大销售，致使经营费用大大增加。战后以来，美国超级市场采取了这样一引起措施：第一，扩大商店规模。在 50 年代中期，美国超级市的营业面积一般为 1080 平方米左右，现在一般扩大到 1670 平方米左右。第二，大大增加经营的品种。据调查，美国一个典型的超级市场，在 1946 年经营 3000 种商品，现在已增加到 8000 种左右(增加的主要是非食品品种，如非处方药品、玩具、体育用品、小五金、图书杂志等，现在非食品品种销售额约占超级市场销售额的 8%)。第三，不断改善商店设施，增加服务项目，如建设大停车场，增设餐厅、顾客休息室、儿童娱乐室，延长营业时间。第四，由于各超级市场之间竞争非常激烈，超级市场还不断加强广告宣传和销售促进。凡此种种，都使超级市场经营费用大大增加，结果经营利润就减少了。(2)现在美国食品杂货零售商业中，除了传统的超级市场外，还出现了形形色色的多种类型的商店，如方便食品商店、“原箱”食品商店等；目前超级市场是经营品种多和价格水平中等的大型零售商店，它受到许多在经营品种和价格水平上迎合顾客需要的竞争者(如方便食品商店等)的打击(图 8—9)。(3)近年来，由于美国快餐业迅速发展，人们不在家用餐的次数增加，去超级市场购买食品的次数和开支减少。现在美国人用于购买食品的开支，将近有 40%是用于食品商店以外的地方。这也是使超级市场营业额下降的一个重要原因。

经营品种 \ 价格水平	高	中	低
少	方便食品商店		“原箱”食品商店
多		超级市场	廉价商店
全		康保商店	超级商店和特级市场

图 8—9　以经营品种与价格水平划分的零售商店类型

近几年来，美国超级市场采取种种措施来提高经营效益，恢复市场阵地：(1)提高毛利较高的非食品品种的经营比重，以增加盈利。(2)提高私人厂牌(即中间商厂售)商店的经营比重。这种商品无生产者厂牌，其价格较低，叫做无商标商品，超级市场进货后再贴上本商店的私人厂牌出售。(3)60 年代中期以来超级市场的劳动生产率实际上没有提高。因此，许多超级市场采取如下对策：减少全部工作日雇员，增加非全日雇员；降低工资水平。据统计，70 年代中期美国食品零售商业全部工作日雇员的工资比制造业全部工作日雇员工资低，二者之间的工资差距每小时约为 64 美分，每年约为 1300 万美元。(4)为了适应消费者需要，提高竞争能力，美国超级市场还增设熟食部、面包糕点烘房等。(5)创办新型商店，如珍宝超级市场、康保商店等。

4. 廉价(折扣)商店

美国的廉价零售商店以“99”作标志，经营门店外竖起“99”的大幅标帜，在自助式、设备最少的基础上经营(不作豪华装修，商品按地摊式摆列)。经营普通商品为主，也有少数的专门商店，如体育用品“99”商店，电子用品“99”商店，以比传统商店低的价格销售标准商品，各种商品的标价用“9”列尾以体现廉。也有采取折扣的方式出售商品。洛杉矶批发市场，是美国最有代表性的典型廉价(折扣)市场。这个市场由许多专门经营的门店摊点组合而成，经营普通的日常生活用品和方便产品。它的经营特点：一是场地宽广、摊点密布，四通八达，进出方便；二是品种齐全，挑选性强，在同一品种内，规格、款式、花色一应俱全，如手表，每家专营摊店，不同的厂牌、规格、款式的手表都不少于 300 种，以琳琅满目的式样，刺激消费者的购买欲望，诱发冲动性的购买行为；三是注意心理服务，店主(基本上是华人、韩国人、越南人)针对购买者的心理，给购买者以安慰、和谐的气氛。一般商品的折扣出售，早在本世纪五六十年代就已风行整个零售业。在相当长的时期内，折扣在食品零售行业一直未引起人们的重视，尽管某些商店也曾

试行过薄利多销的政策，并取得了不同程度的成功。但许多大连锁商店直到70年代才开始重视折扣策略。食品销售采取折扣销售策略之所以如此缓慢，有各种各样的原因。日用杂货采取折扣销售的最少，大约为20～30%，而非食用商品为38～42%。即使经营费用降低到最低程度，也很难使日用杂货的利润降低到15%以下而仍有利可图。而非食用商品的折扣率有时达20～22%，甚至几乎达到正常价格的一半。各种器皿、体育用品和其他非食用商品的价格，可以极大地低于通常的价格，因而对市场需求有着很强的吸引力。由于食品价格不能大幅度降低，折扣引起的吸引力就不大。而且，所有超级市场通常为了招揽生意、吸引买主而以富于诱惑力的特廉价格出售商品，这就造成了其他商店商品价格的相对提高。

折扣商店不仅经营费用低，而且商品种类少。减少商品种类的目的在于加速商品资金的周转。然而，典型的超级市场应是向顾客提供尽可能丰富的商品，使货架上商品琳琅满目，应有尽有。到了70年代初，各大连锁商店也终于采取了折扣销售，这可能是由于各自实行折扣经营的缘故，也可能是由于各公司的薄利多销政策。

方便食品店是在60年代迅速发展起来的。它与折扣商店最明显区别在于其商品价格比普通食品店高。这种方便食店30年代最先在西南地区发展起来，实际上它只不过是夫妻杂货店的复杂形式。方便商店每周营业7天，从早晨7点到晚上11点一直开门，因此，有一家最大的方便食品店取名叫做7～11商店。它们为顾客提供往返于超级市场的旅途中食用的食品，在这种商店里购货既迅速双方便。这种商店通常规模不大，紧靠店门有停车场，结帐不需过久地等待。商店里的商品没多少选择的余地，这是为提高商品周转速度而有意安排的。其食品价格要比其他商店高出15～20%，但由于方便购买也很受顾客欢迎。这种商店发展十分迅速，从1957年的500家增至1973年的1.7万家。作为间接的竞争者，方便商店已成为大洋公司及其他拥有超级市场的公司需要认真对付的一股强大力量。

5.自选商场

自选商场是实行敞开式售货，由顾客自选商品并在出店门前统一结算付款的零售经营方式。自选商场作为一种现代化的商业形式，其优势是传统的柜台销售方式所无法比拟的。自选销售适应了当前不断提高的消费水平和顾客的普遍心理，将是我国传统售货方式的一场“革命”。之所以称之为零售商业的“革命”，主要是它在经营管理方面进行了合理化、科学化、现代化的改革，使之适合现代零售商业要求节约购买时间、降低销售成本、体现消费者自主权、满足消费者对购物的自主性、方便性和挑选性的要求，并能进一步推动生产的专业化，形成规模经济，提高社会经济效益。然而，就目前而言，大多数自选商场经营质量都并不尽如人意，无法形成规模效益。其主要问题：一是自选商场投入较多，经营成本高，商品价格普遍高于普通商店；二是货源来路窄，所经营的品种局限于食品和高档洋货，蜕化为“精品屋”，使众多顾客望而却步；三是生产厂家没有根据自选开架的售货形式，适应对商品的质量和包装的独特要求；四是自选商场的店址大多处于闹市，距居民区较远，不方便顾客就近购买；五是缺乏现代化的经营管理手段。笔者认为可以采取以下办法加以完善、发展。

第三节　与国际市场有关的一些中间商

1.国际贸易公司

是高度多样化的大型贸易企业，往往既经营批发业务又经营零售业务；既多事国际贸易，又从事国内贸易；有些还有相当规模的生产性业务。许多中小型生产企业，甚至一些大型生产企业，都是通过国际贸易公司将产品打入海外市场的。

2.出口管理公司

是一种专门为生产企业从事出口贸易的公司，在欧美很常见。这种公司拥有外贸人才，熟悉出口业务程序，了解国际市场行情，并拥有一定的资金规模。那些缺乏必要出口贸源的中小型生产企业，可以利用出口管理公司提供的人才、信息的资金等优势，将本企业产品打入海外市场。这种业务主要是以代理形式进行的，即出口管理公司以生产企业的名义从事产品的外销，然后向生产企业收取一定比例的佣金。

3.采购处

有些外国企业（主要是外国的大型批发商、零售商和国际贸易公司）往往在各国设有采购处。生产企业可将产品卖给这些采购处，由它们负责将产品出口到各自的国家。

4.国外代理商

代理商的任务在于使委托人（卖方）与第三方（买方）达成销售合同。国外代理商主要有三种：①佣

金代理商。这种代理商借助于委托人的产品目录和样品等进行推销，不掌握产品库存，不承担信贷风险，只是把收到的订单转交给委托人，由委托人直接向买主发货，代理商根据销售额的大小向委托人收取一定比例的佣金。②存货代理商。这种代理商保持一事实上的库存，提供仓储和装卸设施，但不拥有产品所有权，只收取佣金和仓储、装卸费用。③提供零部件和服务设施的代理商。这种代理商备有产品零部件，并提供服务和维修设施，除向委托人收取佣金外，还向买主收取配件和服务费用，收费标准通常需征得委托人的同意。

5. 国外经销商

经销商系指在国外特定地区或市场上，在购买及转售本企业某种产品或服务方面获得独家权和优先权的客户。经销商通过贱买贵卖获得利润。其与一般批发商的区别在于：他被授予了"独家权或优先权"。其与代理商的区别在于：前者与供货方是买卖关系，后者与供货方是代理关系。

第四节 案例介绍

(案例 1)日本销售网络的特点

日本企业销售网络的发展，有以下几个主要特点：

1. 制造厂与批零商店"共存共荣"。日本企业在销售网络发展过程中，十分重视搞好生产厂家与批发店、零售店的合作关系。按照丰田汽车公司的说法，就是形成"既是拥有买主的经销店，又是拥有经销店的制造厂"，从而使产销双方成为"共存共荣"的"合运共同体"。在这一共同体中，生产厂家对批发店、零售店给予多方的支持和优惠。以松下电器公司为例，这种支持突出体现在两大方面：一方面是对批发零售店职工提供培训的机会。如在近 20 年内，松下电器公司组织零售店主参加营业研修班达到 6 万人次，并吸收零售店职工入松下学院进行维修技术和商品推销知识的培训等等。另一方面，松下电器公司学实行家电产品必须通过批发、零售店卖给消费者的制度，从而保证批发零售店的销售业务。

2. 发展销售网络与市场开发相互促进，在日本，许多优秀企业都视消费、市场、生产为统一体。既制定出出色的市场开发战略，又实施积极的推销战略，二者密切配合。一般地说，制造厂家负责市场开发，销售网络负责商品销售。制造厂家为打开销路，通常采用减价政策、研制新产品、广泛传授保护维修技术等办法，以"制造社会需求"。而销售网络则在销售过程中，通过店员通信、电话征求顾客意见、或到顾客家里访问等多种形式，进行极为广泛的市场调查，并将顾客的要求和信息及时地反馈给制造厂商，以推动产品的开发和改良。事实证明，销售网络强的企业，市场开发能力也强。

3. 扩大销售能力与增强信息能力紧密结合。80 年代以来，企业进入信息化时代，信息已成为重要的经营资源。很多日本商业界人士认为：随着通信媒介和信息网的发展，今后企业必须依靠销售网等渠道及时掌握信息，准确地适应需求变化，否则将失去生存的能力。日本最注重收集世界科技情报的产业要属电子工业，如在美国电子产业主要所在地的硅谷，日本厂商就设有众多的办事机构，这些机构几乎全是以收集美国科技情报为主的。到 1985 年底，日本已有索尼、东芝、日立等 30 多家制造厂商，在设立销售网络的基础上先后筹建了海外信息网，或产品设计中心。东芝公司还租用国际通信卫星传递情报信息。另日本通产省 1986 年底对东京地区 300 家制造业大企业的调查表明：100%的企业增加了情界研究经费，55%的企业拥有情报信息中心，20%的企业设有海外情报信息网。

(案例 2)如何在我国以大型零售企业为龙头建立和发展连锁店。

目前大型零售企业在建立和发展连锁店时，应充分发挥自身的优势，采用以总部为核心的"集权式"的经营管理模式，将会对促销增效、提高规模效益发挥良好的作用。具体讲，应在企业经营中，实现"十个统一"：1. 设立连锁总部，实行统一领导。大型零售企业在建立和发展连锁店的初始阶段，首先就要有计划，有步骤地成立专门的领导机构，全权处理连锁事业的各项工作。要保证企业法人对连锁店有绝对的指挥权和调控权，以免"政出多门"，给今后的工作带来困难。2. 统一组织货源，实行统购分销。必须明确连锁店所经销的全部商品都由总部的采购中心负责采购和进货。3. 统一商品价格。这样既有利于提高商店信誉，同时也便于会计核算。4. 统一核算。各连锁店要将货款统一送到总部指定的银行交款，由总部直接与该银行进行结算和信贷业务，各连锁店未经总部批准不得以任何理由与银行发生信贷业务。5. 统一仓储运输。总部应实行"配送中心制"，对所有商品实行统一仓储运输和规范化管理，根据各连锁店的销售情况和要货报单，及时补货、送货。6. 统一店名。连锁店的名称一定要统一，一般用大型零

售企业自身的商号最好。7. 统一广告宣传。大型零售企业的全部促销广告，应照顾到所有连锁店，要统一进行广告宣传，尽量避免单打一。8. 统一门市装修、装饰。9. 统一服饰。不论连锁店大小、远近，都要采用统一的工作服，以树立企业的整体形象。10. 统一营业时间。这一点非常重要，因为连锁店大多建立在居民小区，其目标是方便顾客购物，因此，它的营业时间一定要比繁华商业中心的大商场要长。

（案例 3）改革我国的销售渠道

流通渠道的改革，应按经济区域建立纵横交错、宽窄结合、长短结合、多元化、经济合理、灵活开放的流通渠道网络。

（一）实现销售渠道专业化、多元化、网络化。

1. 划细批发经营，实现批发专业化。随着商品经济的发展，进入流通领域的同类商品增多。不同类的商品产销特点和市场销售范围不同，客观上要求有不同的批发商与之相适应。因而批发商除保留少数综合经营以外，一般应以专业经营为主，这种专营商店以大类商品专设批发商。这种专业批发商收购渠道细长深入，纵横交错，销售渠道宽窄结合，四通八达。

2. 适应商品流通开放性的要求，实现批发多元化。生产和消费，每一方面却是千差万别的，决非一种单一的批发模式可以适应，同时商品流通渠道的多样性也要求批发的多样性、多元化。所谓多元化，就是多成分、多部门、多形式、多企业。就经济成份来说，既有国营批发、集体批发，又有个体和各种经济成份的联合体批发；就部门来说，既有商业部门批发，又有工业、农业部门的批发；就经营形式和经营企业来说，既有大型批发，又有中小型批发，既有专业专店批发，又有批零兼营和零批兼营，既有自营批发，又有信托代理等等，并且允许同一城市同一种商品可以存在多家批发，各有特色，相互补充，彼此竞争。

3. 按照经济区域建立经济合理的流通网络，实现销售渠道网络化。以经济比较发达的城市为中心自然形成商品流通集散区域即为经济区域。各经济区域之间有着纵向的、多层次联系，又有横向的、幅射性的联系。因而，必须按经济区组织经济合理的流通网络，按合理流向选择商品流入和输出。

经中间商的产销分离的间接销售渠道实现网络化，即中间商的设置上下左右大中小配套，它们之间的联系有纵有横，纵横交错，业务经营既有分工，又有交叉。无中间的产销结合的直接销售渠道也要实现网络化，即生产企业的销售机构上下左右、大中小配套。各网络之间相互补充、相互促进、相互协作、相互竞争，利用不同的优势和特点，使货畅其流，加速商品流通。

（二）产销结合销售渠道，趋向产销一体化。

随着改革的深化，生产企业自主权的扩大，大、中型生产企业自销商品也在发展，这是现代生产力发展所产生的一种经济现象。这对于产品适应市场需要，加速资金周转，进一步调动生产企业的积极性，有其合理性和必要性。当然这是有条件的，即只有在接受国家宏观控制、完成国家计划的前提下才能允许。生产企业既可以设零售部门，又可以高批发机构，既可以经营产地批发，又可经营中转地批发，还可经营全部批发。同时还可与其他部门搞联营，如工商联营、农工商联合企业等，使产销逐步形成一体化。

第五章　渠道的动态

第一节　垂直营销系统

垂直营销系统是近年来渠道发展中最重大的发展之一，它是作为传统营销渠道的挑战而出现的。传统营销渠道由一个独立的生产者，批发商和零售商组成。这个成员都是作为一个独立的企业实体追求自己利润的最大化，即使它是以损害系统整体利益为代价也在所不惜。没有一个渠道成员对于其它成员拥有全部的或者足够的控制权，麦克康门把传统渠道描述为"高度松散的网络，其中，制造商，批发商和零售商松散地联结在一起，相互之间进行不亲密的讨价还价，对于销售条件各执已见，互不相让，所以各自为政，各行其是。"

垂直营销系统（VMS）则相反，它是由生产者，批发商和零售商所组成的一种统一的联合体。某个渠道成员拥有其它成员的产权，或者是一种特约代营关系，或者这个渠道成员拥有相当实力，其它成员愿意合作。垂直营销系统可以由生产商支配，也可以由批发商，或者零售商支配。麦克康门认为垂直营销系统的特征是"专业化管理和集中执行的网络组织，事先规定了要达到的经营经济和最高市场效果。"垂直营销系统有利于控制渠道行动，消除渠道成员为追求各自利益而造成的冲突。它们能够通过其规模，谈判实力，和重复服务的减少而获得效益。在消费品销售中，垂直营销系统已经成为一种占主导地位的分销形式，占全部市场的64%。

下面我们讨论垂直营销系统的三种主要类型，见图8—12。

一、公司系统

所谓公司系统，是指一家公司拥有和统一管理若干工厂、批发机构、零售机构等，控制分销渠道的若干层次，甚至控制整个分销渠道，综合经营生产、批发、零售业务。这种渠道系统又分为两种：一种是大工业公司拥有和统一管理若干生产单位和商业机构，采取工商一体化经营方式。例如，美国胜家公司在美国各地设有缝纫机商店，自产自销，并经营教授缝纫等服务项目；美国火石轮胎和橡胶公司在利比里亚拥有橡胶种植园，在美国橡胶工业中心亚克朗、俄亥俄拥有轮胎工厂，其下属的批发机构和零售机构遍布全美国。另一种公司系统是大零售公司，如美国零售业巨头西尔斯·罗巴克、大西洋和太平洋茶叶、彭尼公司等，也拥有和统一管理若干批发机构、工厂等，采取工商一体化经营方式，综合经营零售、批发、加工生产等业务，例如：

……希尔温·威廉公司目前拥有并经营2，000家以上的零售商店。……据报道，西尔斯公司出售的商品中，有50%来自它拥有股权的制造厂。……假日旅馆正在形成一个自我供应的网络，它包括地毯厂，家具制造厂，以及大量为其所控制的再分销机构。总之，这些组织以及其它类似组织都是大规模的、垂直一体化的系统。把它们称为"零售商"，"制造商"，或者"汽车旅馆经营商"无疑都是把它们经营的复杂性过分简化了，同时也忽视了市场的现实情况。

二、管理系统

在西方国家，许多制造商（即使是某些大制造商）不能耗费巨资，建立推销其产品所需要的全部商业机构，因此，有些素有盛誉的大制造商，为了实现其战略计划，往往在销售促进、库存供应、定价、商品陈列、购销业务等问题上与零售商协商一致，或予以帮助和指导，与零售商建立协作关系，这种渠道系统叫做管理系统。例如，美国克拉夫特（Kraft）食品公司积极改善产品包装，广泛开展销售促进，对食品杂货商提供购销业务指导，帮助他们改进商品陈列。

管理系统对于我国当前的汽车行业特别适用，这种管理系统可以表现为一种工贸结合的方式。汽车行业在八十年代后期两次市场波动的冲击下，不少矛盾已暴露出来，生产企业没有稳定的用户和市场。突出表现为畅销时朋友一大堆，滞销时朋友少得可怜，且意见一大堆。这就是企业营销上的失误，企业销售部门工作上的失误。

与发达国家相比，我国汽车工业尚属幼稚工业，

生产厂家繁多,品种单一,能上规模的少,不具备完善有效的分销系统;由于意识形态上的原因,经济体制尚不健全。鉴于我国汽车工业现状和流通体制,显而易见走独家代理的路子是行不能的,而要依靠现有社会销售企业来实现营销目的,必须建立有中国特色的代理体制,实行工贸结合。

工贸结合就是要建立一种与核心市场中的用户经常联系的渠道和服务方法,这是很重要也是很必要的。既有利于生产厂家进一步提高名优车型的知名度,提高产品市场占有率而达到营销目的,也有利于销售企业建立名优产品资源基地,得到较充足的货源供应市场,提高企业知名度。

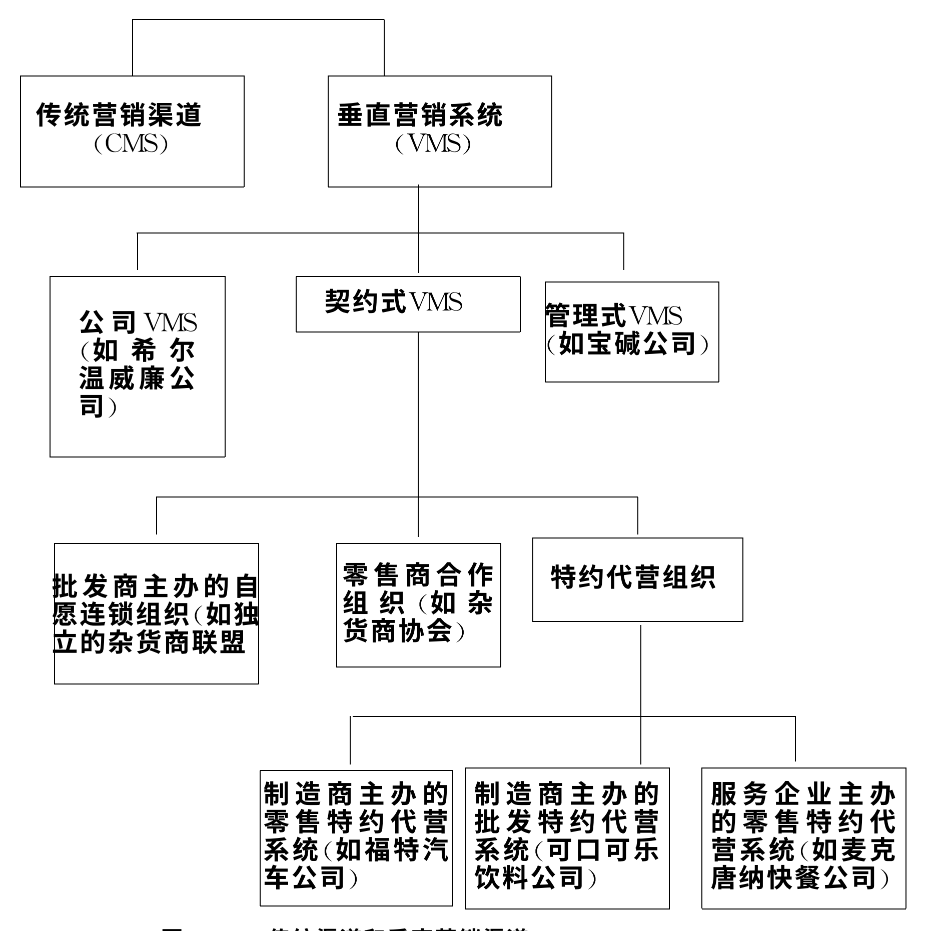


图8—10　传统渠道和垂直营销渠道

从一些企业尝试的结果来看也是可行的。工贸结合是有具体内容的,主要包括六个方面。

第一,价格同步。市场价格经常变化,但工贸之间零售价格在任何情况下都应保持同步,在市场经济中,价格是很活跃的因素,要充分利用价格杠杆的调节作用,也是经济规律的客观要求,这样便于企业开展经营活动。

第二,份额承包。经销企业对产品要长期包销一个基数,但当年合同可作适当调整。市场好,工厂超基数交货,商业让利;市场差,经销企业超基数销售时,工厂让利,工贸盈亏互补。

第三,批量差价。订货批量大的企业可享受批量优惠价,保护其销售积极性。

第四,合办销售维修服务中心。该中心可把整车经营、配件供应,技术服务,信息反馈融为一体,充分发挥工贸两家整体经营优势。

第五,工贸之间有偿拆借资金,充分发挥两家资金优势。

第六,实现股份制。生产企业向经销企业发行股票。工贸风险共担,利益共享。

总之，随着改革开放的深入，人们市场意识的增强，工贸结合定会达到预期效果。

三、合同系统

这种渠道系统又分为三种：

1. 特许经营系统

这种渠道系统也可分为两种。一种是制造商或饮食公司、服务公司倡办的零售商特许经营系统。例如美国福特汽车公司、麦克唐纳公司（饮食公司）、肯塔基炸鸡（饮食公司）、艾维斯·荷尔兹汽车出租公司、罗玛达旅店（汽车旅客旅馆业）等素享盛名的大制造商、大饮食公司、服务公司和一些独立零售商签订合同，授予经营其流行商标的产品或服务项目的特许权。这是大制造商、大饮食公司、大服务公司与独立零售商联营。

还有一种是制造商倡办的批发商特许经营系统。例如，美国可口可乐公司（清凉饮料制造商）与某些“装瓶者”（即批发商）签订合同，授予在某一地区分装和广大零售商发运可口可乐的特许权。这是大制造商与独立批发商联营。

特许经营的历史至少可以追溯到本世纪初。当时，通用汽车公司最早建立了第一家销售汽车并提供服务的独立经销商。可口可乐及其它软饮料制造商也将其特许权授予装配商。到1910年，特许经营已成为汽车及汽油产品的主要营销方式。到1910年，又广泛应用于食品、药品、杂货、五金、汽车配件等方面的经营。特许经营的迅速发展始于第二次世界大战后，其中在软冰淇淋的经营方面发展最快。1945年，美国的软冰淇淋摊只有100多个，到1960年发展到1.8万个。商品和服务的特许销售额占公司销售总额的30%，在美国的50多万家特许经营店中，就业人口达400万之多。

第二次世界大战后，特许快餐馆对整个食品服务业产生了重要影响。70年代特许快餐店的就业人数在特许店和美国饮食业就业总数中平均占30%左右。

与公司自有企业相比，通过特许经营方式实施扩展有两大优势。首先，由于被许可方支付了大部分资金，因而可以实现迅速的扩展。唯一的局限就是需要实施必要的控制，如甄选申请人、为新店选址、确保经营的一致性等等。其次，特许经营可使更多的认真负责的人来经营分店，因为企业经营好坏与个人利益密切相关，被许可方都必须是企业家型的人才。在这方面，也优于雇用来的管理人员。

对被许可方来说，特许经营的主要优势是经营风险小，成功率高。企业家们所经营的特许店已被广大消费者所接受，并得到社会的广泛承认。被许可方也可以从高超的管理技巧、促销技巧以及集团购买力中获得许多利益。

特许经营有很大风险，这从美国特许经营在60年代和70年代的状况就可以看出。

60年代末和70年代，许多特许经营企业因市场过分饱和而关闭，众多的竞争对手开设了大量的特许餐馆，以致市场难以承受，不少边际企业被淘汰。一些特许授予方失败的原因在于，他们没有找到合适的被许可方或许可证执有者。麦克唐纳相信，特许经营取得成功的关键因素之一，是被许可方一开始就有充分的时间钻研生意经。那些未能成功的许可方，往往是没能让被许可方按规定标准经营，而只是对尽快得到特许费感兴趣。

选址失误也会给特许经营带来不利。过快的扩展导致店址选择的无差异性，有时还会被投机的房地产经纪人所左右。造成选址欠佳的另外一个原因，是公司没有足够的钱去购买更理想怕地点。

企业经营和经济发展顺利时，管理上的缺陷一般不易暴露出来。然而，当经济滑坡，特别是在竞争加剧时，管理不善往往会置企业于死地。

为了尽快得到公众的注意和理解，在60年代许多快餐特许经营店以演员或职业运动员的名字命名，以此来吸引潜在的顾客，如明尼珍珠炸鸡店·约翰尼餐厅（借用约翰尼·卡森的名字）、艾尔·赫特三明治沙龙、百老汇·乔（借用乔·纳马斯的名字）、杰里·鲁卡斯牛排店、米基·曼特尔乡村餐厅等。尽管公众会花钱来看演员和运动员，但绝不会因这些吸引人的名字而惠顾快餐店，除非它能以优质的食品和服务吸引顾客。

为了更好地理解特许经营，我们以美国的麦克唐纳特许经营店和伯格·切夫特许经营店的经营状况的对比为例。

柏格·切夫的许多经营活动都比不上麦克唐纳。他缺乏明确的形象和产品的一致性，而且产品种类过于广泛。在其迅速发展的几年里，年促销支出仅为250万美元（而麦克唐纳为5000万美元），以致不能获得社会公众的充分了解。对于被许可方既没有规划详细、组织严密的选择程序，又缺乏保证其按有效的经营程序开展业务的培训方案。成功微不足道，只不过把顾客满意的事情做得更好，更具有一致性罢了。独特的产品并不是成功的实质性因素，尽管它

有助于企业成功。

特许经营是一种与其他类型的企业经营有着重大区别的经营方式。这种区别既可以是成功的机会，也可能是潜伏的威胁。一方面，借助特许经营可以获得比资源雄厚的企业孤军奋战更为迅速的增长，这是因为，另人支付了大多数或全部的资金，实行扩展只需发现实力雄厚的投资者或许可证执有者；另一方面，也可以在有吸引力的地点新开一个分店。这两方面的需求可能会通过漫不经心的野蛮扩展来满足，也可能由有节制的慎重扩展来实现。

在特许经营活动中，由于各分店都在统一模式和标志下开展经营，所以，一些分店的经营不善，往往会妨碍其他分店的经营。这与连锁店经营的情况相类似，即一个商店的缺陷会影响到连锁系统中的其他商店。然而，特许经营系统是由独立的企业家构成的，他们不象连锁店雇来的经理那样受制于公司，因而具有极大的灵活性和相对独立性。

(1)迅速发展会引起错觉

通过特许经营获得的迅速发展，有时会置企业于死地。因为，实现大量分店的迅速发展是很容易的事情，这往往会诱使企业开设越来越多的分店，以满足未来受证人的需求。强调发展有时会导致无暇顾及现有业务，其结果，造成经营失控，已出现的问题得不到妥善解决，对于人员和店址的甄选常常只流于形式，而一旦出现问题，公司将被迫把许多边际分店削减掉。可见，扩展必须慎重而有节制，以实现预期的目标。

(2)严格控制发展。

所有企业对设在各地的分店均应实施严格控制，以便及时发现问题和机会，正确选择各种资源，保持令人满意的形象和业绩标准。在特许经营中，由于各分店经理不是雇用来的，而是相对独立的，所以更需要实施严格的控制。控制过程分三个步骤：①确定并宣布业绩标准；②业绩与标准相对照；③采取必要的补救措施。

假如伯格·切夫事先就食品质量、食品制作、清洁程度和服务水平、食谱、一般经营、人事等诸方面制定出统一标准，那么公司的经营效果就会大大提高。另外，就成本费用预算、服务规范与范围、雇员人数与薪金等制定出统一标准，对于提高企业效益也将大有裨益。经营状况好的特许经营企业都对经营活动的各个方面制定有详细的标准与规范。麦克唐纳厚达350页的经营手册便是一个范例。

当这些专门设计好的标准向有关人员传达后，控制过程的下一步就是要对照标准，检查业绩效。业绩的评价最好由外面来的审计员、检查员来进行，也可以在事先未通知的情况下，由区域经理或公司总部管理人员亲临现场检查工作，并携带核对所用的清单，对经营实绩与期望标准的差距进行逐一评价。经营的各个方面，从法式煎饼中油的成分到休息室肥皂的供应，都应仔细检查。

在找出与标准的差距之后，检查人员根据其重要程度，分别采取不同的措施，如进一步培训，实行更有效的激励措施，甚至可以采取辞退、降级等处分。尽管特许经营系统中各个分店店主是相对独立的，但许可方仍有权对偏离规定标准的行为实行制裁。这种制裁包括警告、察看(以观后效)，最后仍达不到规定标准的应撤销其特许经营权。

尽管麦克诏纳的成功要素很简单，但能够效仿的竞争者却寥寥无几：①成百上知的餐馆都采用统一质量标准的简单食谱；②在顾客服务、店内清洁等方面制定了严格标准，并按此标准开展经营；③即使在自动售货且顾客流转率极高的情况下，仍能保持友好的态度；④针对家庭或儿童，大力开展广告宣传；⑤确认有潜力的目标市场(如家庭)，然后直接实施满足目标市场需要的市场营销战略，包括产品、价格、促销、选址等。

2. 批发商倡办的自愿连锁

这种自愿连锁和西方国家零售商业中的一般连锁商店不同。首先，自愿连锁(又叫契约连锁)是若干独立中小零售商为了和连锁商店这种大零售商竞争而自愿组成的联营组织，参加联营的各个中小零售商仍保持自己的独立性和经营特点。而连锁商店是属于一家大零售公司所有的某种类型的零售商店(如百货商店、超级市场等)集团，这些零售商店是这家大零售公司的分店和联号。其次，自愿联锁实际上是参加联营的各个独立中小零售商的进货要在采购中心的统一管理下统一进货，但分别销售，实行“联购分销”此外，联营组织还为各个成员提供各种服务。而连锁商店的总公司虽设有批发机构中央采购处，但连锁商店本身是零售组织。再次，西方国家的自愿连锁通常是由一个或一个以上独立批发商倡办的。例如，西德的自愿连锁是由一个独立批发商和一群独立中小零售商组织的；英国、比利时的自愿连锁是由一个或一个以上独立批发商和一群独立中小零售商组织的。这些独立批发商为了和大制造商、大零售商竞争，维护自己的利益，帮助与其有业务往来的一群独立中小零售商组成自愿连锁，统一进货，推销

批发商经营的商品。

自愿连锁应遵循以下原则：

共同原则。在自愿连锁经营中，总部及加盟店必须积极地开展共同行动，在总部全心全意对加盟店进行支援、指导的同时，加盟店也应积极与其配合，确保共同行动的进行。

利益原则。自愿连锁总部依靠与加盟店结合获得组织利益，总部的责任在于确保连锁组织成员的利益。总部以组织形式获得利益，要以培养人材、加强物流系统，信息系统等进行战略性再投资的形式，向加盟店偿还，以繁荣加盟店，强化连锁经营系统。

调整原则。在自愿连锁活动中，应尊重、重视各加盟店的营业范围，但这并不否认营业范围内加盟店彼此间的有效竞争。因为，有效的竞争会给加盟店带来活力，增强连锁的竞争力。但是，应尽可能调整加盟店彼此间的过分竞争。

为地区社会作贡献的原则。努力满足顾客需求，是自愿连锁组织的战略。加盟店要有“商店是为顾客而存在”的店客共荣”的经营原则。加盟店要有为其商店所在地区居民服务的思想，并不断得到当居民的信赖，使自己的商店成为地区社会不可缺少的设施，进而确保自己商店的发展、繁荣。

3．零售商合作社

这是一群独立中小零售商为了和大零售商竞争而联合经营的批发机构（各个参加联营的独立中小零售商要缴纳一定的股金），各个成员通过这种联营组织，以共同名义统一采购一部分货物（向国内外制造商采购），统一进行宣传广告活动以及共同培训职工等，有时还进行某些生产活动。例如，荷 兰中小零售商组成“采购联营组织”，直接向国外订购货物，并有自己的仓库，这种组织实际上是中小零售商联合经营的进口批发机构；瑞典的 ICA 是由 5000 多家零售商联合经营的批发机构；美国联合食品杂货商公司实际上也是一个零售商合作社。

在西方国家，工商企业为了扩大销售，获得更多利润，在激烈竞争中求得生存和发展，不仅在渠道系统内采取垂直一体化经营或联合经营的方式，而且在同一层次的若干制造商之间、若干批发商之间、若干零售商之间采取横向联合经营的方式。

零售商合作社一般由本部、分店、配送中心三部分构成，三者的专业分工及功能各不相同。本部担当着如下机能：

经营管理机能。负责整个公司的经营管理，如分店经营计划的拟定、指导执行及考核；商品从采购、库存管理、到分销的流程控制等。

统筹进货机能。统筹采购商品，并拟定商品计划及经营指导。

教育训练与指导机能。人员的开发、培育及经营指导等教育训练。

促销机能。共同的广告宣传和促销活动。

开发机能。新产品、新店铺、新系统的开发。

融资机能。提供分店资金的融通与垫付货款。

信息机能。收集和加工来自各分店的销售额等各种数据，把有价值的销售信息提供给分店。

而分店则有如下机能：

商品销售机能。负责销售商品及相关的促销活动。

订货机能。根据商品销售情况，定时向总店订货。

现场管理机能。负责销售现场的商品陈列和管理。

库存管理机能。分店库存商品的管理。

顾客服务机能。提供顾客需要的服务，如提供顾客休息室、送货上门、商品介绍及操作示范、邮寄服务等。

在总店和分店的专业分工中，重要的不同于独立零售企业的是：总店负责商品采购和管理，分店则负责销售商品，国内理论界多把其归纳为联购分销，批量经营。

配送中心的运作则可解决下列问题：

商店数目增加引起的总公司对各店之间货品的运送、管理的困难，避免因货物运送不到而导致的销售机会的丧失。

各店自行作业所产生的采购成本过高，产品种类过少的问题。

由于加盟店数增加，使得各店之间距离扩大，运输成本上升，不得不提高商品售价的问题。

各分店商品库存增加，库存费用上升，营业面积减少的问题。

各分店送货车辆增加，造成各店附近街道交通堵塞的问题。

第二节　水平式营销系统

它是由两个或两个以上的公司联合开发一个营销机会。这些公司缺乏资本、技能、生产或营销资源来独自进行商业冒险，或者承担风险；或者它发现与其它公司联合可以产生巨大的协同作用。公司间的

联合行动可以是暂时性的,也可以是永久性的,也可以创立一个专门公司。阿德勒将它称为共生营销。这里有两个例子:

尽管皮尔斯伯里公司和许多杂货零售商有良好的关系,但是它新近开发的产品线,一种为生产饼干、甜饼、和卷饼所需要的冷冻面团,还是缺乏进入市场的途径,因为这些产品需要一种特殊的冷冻陈列箱。而克拉夫特食品公司正好是这方面的专家,因为它销售它的乳酪就是采用这种方法。于是这两个公司就采取联合行动,由比尔斯伯里公司生产面团产品并负责广告,而克拉夫特食品公司则负责销售和分销。

百万市场报纸公司是一个为五家报社所共有的销售公司——圣安德鲁·刘易斯邮报,华盛顿明星报,波士顿环球报,费城公报和密尔沃基哨报。用一个较适宜的一揽子广告向这五个市场推销,五家报社都可得益。

第三节　多渠道营销系统的发展

越来越多的公司采取多渠道系统来进入同样的或者不同的市场。例如,J·C·彭尼公司既经营百货商店,也开设大众化商场(名字叫宝库)和专业商店。蒂尔曼把多渠道零售组织称为商业联合集团,并把它们定义为:“所有权集中的多种经营商业帝国,通常由几种不同形式的零售组织组成,并在幕后实行分销功能和管理功能的一体化。”

许多公司都采用多渠道系统,为两个不同层次的顾客服务。所谓双重分销系统,这种形式可能给倡办公司造成各种矛盾。例如,通用电气公司是通过独立商人(百货商店,折扣商店,凭目录邮售的零售商)出售大型家用电器的,同时也直接向大型房屋营造商出售家用电器,这样就和零售商发生冲突了。独立的经销商希望通用电气公司能够摆脱向大型房屋营造商出售产品的业务。通用电气公司则坚持自己的立场,指出营造商和零售商需要的是两种迥然不同的营销方法。

第六章　无店铺销售

第一节　直　　销

一、直销的优势和特点

直接营销法简称直销，是企业通过与用户直接接触将产品销售给用户的一种营销方式，常常是通过直销商、厂办商店、展销会、订货会、邮购等形式直接出售，而不经过批发、零售等任何中间环节。截止到1985年，全球直销人员约800万人，直销总额达240亿美元。美国约有40%的产品采取直销方式，日本有52%的厂商追求直销方式。

直销在我国兴起的历史很短，1990年11月中国第一家直销企业一中美合资广州雅芳有限公司开业，其后就以迅猛之势流行起来。厦门：雅芳小姐走街串巷；上海：中美合资雅婷日用化工有限公司的直销活动非常红火；北京：中国地区开发促进会产品直销中心在劳动人民文化宫举办了“直销万家产品，拥有万人直销”活动。

直销之所以能在短期内风靡全国，走进千家万户，是因为：

1. 降低成本——有利于消费者

在传统销售方式下，销售某一商品要经过总代理、地区代理、批发、零售等诸多环节，才能到达消费者手里。根据利润平均化理论，每一环节，每一行业必然要获得一个平均利润，利润来自何方？无疑“羊毛出在羊身上”，利润只能来自于对商品的层层加价，最终由消费者承担。而直销将商品的生产者和消费者直接联系起来，省去许多中介环节，同时也就少掉了各个环节的层层盘剥，从而让利于消费者。据调查：直销的商品要比传统方式销售的商品廉价20%。象雅芳化妆品虽然每套价三、四百元，比国内化妆品贵，但较一些进口的化妆品还是要便宜许多。

2. 送货上门——方便消费者

从直销的媒体上划分，直销分面销、电话行销、电视行销和邮购行销，这四种直销不论通过什么过程，最终都是将消费者所需的商品送货上门。这样就大大节约了消费者时间，方便其购买。尤其是随着我国人口老化问题的出现，送货上门，负责安装，介绍性能，协助调试，将会深受老年消费者的欢迎。抛开老年的因素，当经济迅速发展，人们生活节奏不断加快，消费者不可能把闲暇都化在逛商场上，只能从琳琅满目的商品海洋中攫取一瓢饮。而直销的出现，恰恰解决了这一问题，消费者足不出户，便会有风度翩翩的先生或小姐将其所需的商品送上门来，十分方便。

3. 扩大销售——有利于生产者

直销能够扩大销售，能够满足人们对利润最大化的追求。也正是这一趋动机制，才使大卫·麦可尼在1886年建立了世界上第一家直销公司，推销其化妆品。百余年来，世界各国纷纷效仿，久试不衰。从理论上讲，直销能够扩大商品销售量，可以理解为：①直销改变了传统的“你卖我买”的被动销售方式，直销商将商品主动“塞”给消费者，并且一旦某一商品被用户相中并接受，就极易形成长期稳定的购买关系。一般而言，巩固老市场比发展新市场更合算，更容易保持一定的销售规模；②每一个直销商首先是一个消费者，他先要吃掉公司的一部分商品，才能成为公司的直销商，这就保证了销售的基本规模。而且直销商的利益与其销售商品的数量、发展“小老鼠”的个数息息相关，所以他们只有不懈地努力，拓展自己的业务范围，也就是扩大销售量才能有利可图；③直销的销售渠道最短。在这种情况下，只要商品质量高价格适度，商品的流通速度加快。加之直销的资金回收迅速，少有呆帐发生，所以一旦直销网络运作良好，商品销售量将会呈几何级数增长。

4. 反馈信息——取悦生产者

信息是企业的生命，特别是在市场经济条件下，企业只有了解市场，掌握行情，才能安排好生产。在传统的销售方式下，生产和销售相对割裂，生产者几乎是在“闭门造车”。即使不被隔离，由于从生产者到消费者要经过层层环节，信息反馈迟缓，企业产品往往形成积压，因天乏力。而直销商直接上门服务，直接听取消费者的呼声，其呼声将直接影响直销商销

售商品的数量，所以他们必然积极地将这些意见反馈给生产者，从而为生产经营决策提供了有力的佐证。

尽管直销有着许多独到之处，但从其发展的现状来看，确实也存在着一些隐忧。如果有关部门不加以认真规范和引导，这个曾畅销于美国的销售方式，会不会象中国目前的股票市场那样潮起潮落，将让人难以预料。

但是也应注意不是每种商品都适宜直销。一般说，在下列情况下宜直销：(1)有必要和市场密切联系，即必须考虑商品的款式、设计、鲜明度等情况；(2)产品进行公开表演，当场器材作使用较能使顾客了解产品性能特点，产生购买欲望；(3)市场范围小，需求集中，购买量大，购买次数少时；(4)售前售后都需要提供很多服务；(5)产品技术复杂，顾客常有许多疑问，购买阻力较大；(6)中小企业新特产品抢占市场；(7)产品轻巧灵便或易毁、易腐坏，如化妆品、书籍等，而家用电器、矿山机械则不宜于直销。

二、直销方式存在的问题及其改善

当前对直销尚无健全有效的法规制约，直销领域鱼目混珠，一些坑害、欺诈国家和消费者的现象让人忧虑。

首先，偷税现象防不胜防。按照国家的税收政策，经商必须纳税。而直销无需店铺。流动性极强，推销人员“打一枪换一个地方”，有的不开发票，有的无帐可查，致使税收部门难以依法征税，以致一些地方搞直销的企业效益可观，直销员的收入甚丰。

其次，直销为推销“三无”或伪劣产品提供了方便。加以直销是一种较为隐蔽的销售方式，且直销品大多是与人民生活密切相关的营养品、化妆品、洗涤剂等，不利于工商、食品和卫生部门进行监督检察，容易逃避质量法规的约束，消费者本身又往往不具备识别能力，最终爱害的必然是消费者。

第三，直销使正常的商业利润被人为“拨高”。直销商品不象商店那样明码标价，一些推销员急于攒财，昧着良好狮子开口漫天要价。

第四，少数直销公司搞“层压推销”与“老鼠会”十分相似，是不正当竞争行为。所谓：“老鼠会”就是专门以高额收费诈取新加入者，每个加入者在受骗后，又用花言巧语介绍他人加入以收回投资，他们工作的重点是发展更下一级的“直销商”。这种充满欺诈的直销团体像老鼠那样一传二、二传四，呈几何级数增大。由于缺乏必要的监督，目前一些直销公司搞层压推销，要求申请人缴纳数百元的“入门费”、“资料费”，并须一次购买上千元的产品，处于“上张”的直销员坐吃“下张”们的“渔利”，这与“老鼠会”并无二致。

其实，直销的最大悲剧在于未能成功地推销自己，采纳一种新的销售方式，首先是一种文化接纳，符合当地的文化习俗才能被人们接纳。购物，既是一种消费行为，更是一种文化行为。国人崇尚节俭，相当一部分消费者仍自觉或不自觉地“货比三家，择廉购进”，特别过惯了小日子的普通市民。不难想象，单枪匹马的直销员，携带有限的商品，到消费者门上直销，在文化习俗上是何等的不合拍！再则，在名牌文化不发达的情况下，消费者信任的仍然是国营大商场，而当直销员只身出现在消费者家门时，消费者又作何感想？

为此，现在迫切需要做好以下几项工作：

首先，加强公关，使公众从心理上接受直销。我国在社会环境、文化背景以至民族心理等方面都不同于国外，这都直接制约着销的开展。在人们的意识中已形成固定购买习惯，直接到商店选购。当直销员直接送货上门时总有是否有诈的疑虑。再者在心理上对陌生人上门总有一种防范心理，不自觉地进行抵制。正因为如此，直销公司应加强公关，注重企业形象传播，树立良好信誉，让消费者在实实在在的受益中了解直销、接受直销。

其次，严格直销人员选择、培训，提高直销人员素质。直销人数要多，素质要好，这是直销成功的关键。直销人员形象直接代表直销企业，只有具有较高素质的直销人员与顾客建立良好关系，为顾客提供全方位服务，才能使顾客接受自己的商品。直销人员的素质离不开企业培训。雅芳、雅婷对直销人员都很注重培训，对每批新直销人员都免费传授推销技巧和商品基本知识，使他们在推销时有的放矢。

最后，必须加强法制管理。

社会主义市场经济是法制经济，为保护直销这一新生事物健康发展，直销领域亟待法制化管理。工商等部门应尽快制定相应的法规，加强宏观管理，整顿、引导直销队全，遏制直销领域中损人利已、违法乱纪行为。

第一，设立直销管理机构，完善组织制度。直销商和直销组织的行政管理是各级工商行政管理机关，主要职责是统一负责对申请从事直销活动的个人或组织进行审核注册登记；颁发统一印制的营业执照，纳入个体工商户或企业法人范围进行监督管

理;对直销工作给予法规指导,查处违章违法行为;负责直销商年检和等级评定等。就直销单位内部而言,应当以“信誉”求效益。选择最优秀的人充当直销员,并辅之培训,定期考核,形成高素质人才、高素质服务、高水平商品,高效益增长。

第二,认真贯彻实施《产品质量法》、《标准化法》、《计量法》和《全国人民代表大会常务委员会关于惩治生产、销售伪劣商品犯罪的决定》,切实加强直销产品的质量管理、质量监督,强化技术监督力度,严厉惩处制售假冒伪劣和缺斤短两等违法行为,从而规范市场行为,保证公平交易,维护消费者的合法权益。

第三,为堵住偷税的黑洞,使国家税收不再流失,各级税务部门应当加强税收管理。要加强税法宣传,依法治税,对于在直销中偷税、抗税的单位和个人,应当从严惩处。

第四,根据国家《关于商品和服务实行明码标价的规定》,各级物价、工商部门应当切实加强直销领域商品价格的监督管理。首先,坚决实行明码标价制度,公开直销商品标价签和价目表。其次,监督检查现行价格是否合理,市场直销商品价格是否正确执行了规定的价格标准,是否按质论价,是否有掺杂使假、以次充好、短斤少两等变相提价行为。

三、美国直销业发展情况

进入80年代中期以后,美国直销行业逐渐步履维艰,它的增长速度减慢了,它面临着不景气,许多美国著名的直销公司都没逃脱困境。例如单层次直销的雅芳公司从80年代初开始,销售连年绯徊不前,并且下滑。多层次直销的安丽公司。1983年销售比上一年减少1亿美元。多层次直销的玛丽公司1983年也面临销售下降。整个美国直销行业都绯徊不前。这种不景气一直延续到90年代,而没有太大改观。这里面存在不少内部、外部原因。这些原因可以归结为以下几点:

第一,主要问题是消费者的态度。虽然美国联邦贸易委员会1979年针对直销发布了“冷静法”(三日退货法),但还是有一些直销员有欺诈和高压销售现象,破坏了直销在公众心目中的形象,引起了消费者对直销的反感。并且很多消费者厌烦挨门挨户式的推销,对上门推销者不开门,对打电话推销者不理睬。正如美国直销界人士所哀叹的,挨门挨户推销已经使人们失去兴趣了。

第二,直销公司如果要发展,就必须发展直销员,为了吸引直销员,直销公司给予的报酬往往很高,通常是直销员创造收入的25～50%,高于平均报酬水平,这就造成了直销公司追加成本。例如美国玛丽公司,一个直销员发展了新的直销员,她可以从她的下线直销员的销售额得到4～8%的佣金。她下张直销员如果又发展了直销组织,她还可以获得这个直销组织销售额4%的佣金,她还可以从公司得到商品回扣,她还可以获得奖金。而这一切都由直销公司支付。

第三,社会为人们提供了广泛的工作和挣钱机遇。很多妇女都参加工作了,人们对本职工作的兴趣提高了,所以对兼职的直销职业失去了兴趣。直销公司的发展来自直销员队伍的发展,直销员队伍缩小,直销公司的销售也随之缩小。

第四,通迅销售给人员直销带来了强大的竞争压力。在美国三种无商店零售中,通迅销售增长迅猛,遥遥领先,它的销售方式也很广泛,包括:邮购、目录销售、电话销售、计算机销售、电视购物等等。这对人员直销造成强大压力,这种趋势可见下表数字。

表8—5 美国三种无商零售销售额增长对比(亿美元)

类别＼年份	1972年	1982年	1990年
人员直销	23	42	100
通迅销售	46	114	1400

类别＼年份	1972 年	1982 年	1990 年
自动售货	30	49	250

表中显示美国三种无商店零售的销售额在1972年、1982年、1990年的发展态势。它显示，20年间通迅销售额扩大了几十倍，自动售货机销售额也扩大了8倍，而人员直销额仅扩大4倍。通迅销售与人员直销一样，都是以方便消费者在家购物为宗旨，但通迅销售似乎更引起了消费者偏爱。尤其是通迅销售引起了美国零售巨商的涉入。美国零售业巨子，彭尼(JC Penney)公司、西尔斯(Sears)公司都热衷于搞通迅销售，这无疑对直销造成竞争压力。面对这种不景气，许多人员直销公司都想尽办法，开发生产适销对路的新产品，改变经营战略，打破僵局。有的人员直销公司在以人员直销为主要手段之外，还增加了很多扩大销售的手段，例如建商店、商亭、搞邮购、目录销售、自动售货机等等。今后，美国直销行业的发展前景如何，这还要拭目以待。

表 8—6　美国 1992 年直销情况统计

直销销售总额	141 亿美元
各类产品销售额所占百分比	
美容护肤化妆品	36.4%
日用品	41.9%
休闲及教育产品	13.4%
其它	8.3%
各类场地销售额所占百分比	
家内销售	78.2%
市场销售	10.2%
电话销售	3.5%
社会公众场合销售(注)	3.9%
其它场地	4.2%
(注：例如集市、展销会、购物中心等场地)	
各类方式销售额所占百分比	
推销员个人一对一式销售	58.9%
社交聚会销售	21.4%
消费者直接向直销公司订购	19.7%
直销员总数	550 万人
直销员分类：	
1.独立身份的直销员	99.5%
雇员	0.5%
2.女性	90%
男性	10%
3.专职	11%
兼职	89%
美国近年直销销售额：(亿美元)	
1987 年	87

1988年	97
1989年	107
1990年	118
1991年	125
1992年	141
美国近年直销员数字：(百万人)	
1987年	390
1988年	400
1989年	440
1990年	470
1991年	510
1992年	560

第二节　通迅销售

若我们将直销方法依其是否靠人员推动来划分，可以分为人员直销和非人员直销二大类，其体系如下：

1. 人员直销：

(1)洞门访问销售

(2)家庭聚会式销售

(3)多层次传销

2. 非人员直销：

(1)机器自动贩卖

(2)通讯销售(包括透过电视、报纸、电传视讯、碟影机等媒体之销售方式)

由上可知，多层次传销是属于人员直销的一种行销方法。

现在，我们就介绍非人员直销中的通迅销售，尤其是邮购。

邮购公司的经营方式

邮购公司开展邮购业务的第一个环节是让消费者了解自己所经营的具体品种及其规格、质量与价格。国外公司宣传介绍自己产品的主要途径是向消费者发行商品样本目录。样本目录不向消费者收费或只收少量费用，一般一年发行两次，春夏一册，秋冬一册，所列商品为常年供货，半年内价格不变。样本目录图文并茂，集价目、广告、订单于一身。有的大型邮购公司的商品样本目录厚达1000多页，重两公斤，商品达数千种之多。除样本目录以外，邮购公司还通过在报刊杂志、广播电视上刊登广告，介绍自己的业务范围。80年代以来一些公司直接与有线电视公司合作，专门开辟“坐家购物”节目，直接向消费者介绍自己所能提供的消费品。由于利用电视宣传投资少，覆盖面广，信息快，又形象直观，这种推销形式日益受到邮购公司的重视。

邮购业务经营的第二个环节是接受消费者订货。消费者订货的主要余径有三条：一是依据征订样本上的订单订货，即按商品代号把自己所需商品的数量填写到征订单上，然后把订单寄回邮购公司。二是按征订广告提供的信息，通过信函、电话、电报、电传、传真等途径订货。三是直接通过计算机网络订货。近年来，个人结算卡日益普及，早期通过邮政汇款方式付款已逐步变为通过信用帐号结算。还有一些公司实行先发货后付款。如英国一些邮购公司就允许消费者在收到订货后20周内分期付款，贵重商品还可以推尺到38周。

邮购公司接到订货后，便进入第三个环节，即发货阶段。中心仓库发货所根据的指令是总部计算机系统提供的配货信息。随着信息管理现代化程度的提高，邮电手段的进步和交通运输的发展，发货周期越来越短。一般邮购公司三五天内便可发货，效率较高的公司在接到订货后一两天内即可发货。如原联邦德国一些邮购公司规定发货时间不得超过48小时。一些国家对商品邮购期限在法律上有着明确的规定。美国的“30天规定”要求直销公司(包括邮购公司)须在接到订货后30天内发货。如果因故延期发货，须及时通知顾客。如果再过30天还不能发货，须按消费者要求退款。

邮购公司下设的销售网点不一定都是自己的正式分部或分公司，有的只是一些代理人或代公司。在英国，这些代理人多为业余兼职妇女。作为公司与顾客之间的联系人，一方面她们为公司招揽生意，把样本送到顾客手中；另一方面，她们又负责把顾客订单寄给公司，并把寄来的商品送到顾客手中。公司一般从商品销售额中提取10～15%作为报酬付给这些

代理人。

现在,我们举三个案例,以便于说明邮购的具体做法及其积极意义。

(案例1)西尔斯公司

罗森沃尔德主持和经营这家公司的时间是一八九五年至一九○五年。他在芝加哥设立了邮购工厂,产品由工厂直接邮寄给消费者。他大胆地采取了一系列重要的措施。例如他注重市场分析,编出了实用的邮购商品手册,制定了“保证满意,否则原款奉还”的大胆方针,迎合了农民的心理,生产和经营很景气。到了一九○三年芝加哥的邮购工厂已经是大规模的现代化工厂,采用了标准化的流水作业。在深入调查的基础上不断编出新的邮购商品手册。农民所需要的各种用具,从生产工具、衣服鞋袜,以至锅碗瓢盆,一应俱全。老百姓得到了极大的方便。西尔雅斯公司门庭若市,买卖越做越兴旺。

(案例2)沙玉——罗拜克邮购公司

在本世纪初的美国,有一家沙玉——罗拜克邮购公司,公司老板李介德·沙玉,创造和发展了商品邮购销售方式,他认为,这种方式有这样几个优点:一是为顾客购买商品提供方便,尤其是对乡村顾客和边远地区顾客来说,通过邮购方式能节省时间和路费,坐在家里就可以买到自己需要的商品;二是可以充分利用各方面的信息,决定自己要买的商品,而不必跑到商店去碰运气;三是由于顾客所购商品都是自己选中的商品,退货率大大下降。他办起了一家百货店,实行函购邮寄方式进行经营,很快受到顾客的欢迎,生意越做越红火。但是这时出现了一个新问题,由于资金少,经营的商品品种也少,越来越不能满足顾客的要求,沙玉决定找一个有钱的投资者合伙经营,扩大经营范围。经过几年的寻找,沙玉找到一个别叫罗拜克的商人,罗拜克为人正直,敢于创新,他非常欣赏沙玉的函购邮寄方式,经过协商,俩人合伙成立沙玉——罗拜克公司。公司成立后,第一年经营额比沙玉一经营时增长了10倍,达到40万美元,第二年的经营额则达到一百万美元,创造了奇迹。

(案例3)上海市第七百货商店的邮购业务

近年来,市场供应日趋丰富,不少商品由卖方市场转为买方市场。但是,往往由于流通渠道不畅通,信息交流不灵活,常常会出现甲地市场供应有余,乙地顾客一时难以买到,生产单位仓满为患,需要方单位无处觅得的状况。尤其是上海产品在外地很受欢迎,因此,外地顾客投书上海,要求帮助购买商品的情况是经常发生的。为了满足各地顾客的需求,上海不少企业开办了函购业务。上海市第七百货商店就是其中做得较好的一家,这家商店自1981年7月份开辟函购业务以来,以满腔的热情对待每一封顾客来信,不论天南地北,山村僻乡,只要修书一封,大都能够如愿以偿。几年来,他们为江苏、浙江、安徽、河南、四川、山西、吉林、新疆等地的工人、农民、教师、解放军战士等各地各界人士解决了不少困难。这家商店开展函购业务,手续简便服务认真,只要需方一封信件,写明要求,汇款到店,商店就指定专人负责登记在录,帮助落实货源,代办打包托运,发运给客户。

对函购商品,他们严格挑选,保证质量。如沪产手表,以前是凭票购买,1981年开始,免券供应。凡外地用户到七店函购手表,商店均经过严格挑选,并以电子校表仪复校,择优寄给。因而二年多来,没有一只手表因质量问题退回维修或掉换。又如,沪产“上工牌”、“双工牌”工业缝纫机,过去属部配产品,随着生产发展,产量不断增涨,产品需要寻找新的市场,扩大销售;另一方面,经济体制改革后,集体和个体加工业蓬勃发展,正需要增加或更新设备。市百七店通过函购业务,为双方沟通信息,搭桥牵线,半年时间,就向全国二十三个省市销售了六百余台,金额达五十多万元。有些厂产品滞销,知道七店函购业务联系面广,也主动寻上门来,要求协助解决。如陕西缝纫机厂生产一种三针绷缝机,产品找不到主顾,处于滞销,通过七店发函联系,使该产品找到了销路。对一些来函要求解决特殊困难的顾客,七店总是来者不拒,千方百计设法,尽可能地帮助解决。仅1983年的头几个月,就有三十多起。不少顾客在接到商品后,寄来了奖状、表扬信、赞诗,感谢该店的热情服务。

市百七店积极开展函购业务,不仅扩大了销售,还有效地发挥了促进生产,满足消费的作用。

第三节　直接市场营销

1. 直接营销的特征

直接营销是一种营销体系,在这个体系中,市场营销者与消费者建立的直接联系是经过相互影响来沟通的。

直接营销体系有如下几个特征:

(1)使用直接反应广告作为沟通营销者与消费者之间的媒介。直接反应广告这种媒介形式是通过

特殊的反馈途径从消费者那里寻找一种直接的实质性的反应。这种反应可能是消费者对广告信息从心里上和感情上作出反应的一种特殊的反馈,或者是一种最终的行为反馈——订购单。直接反应广告帮助市场营销者沟通了他与消费者之间的相互影响。这是一种双向性的沟通,这一沟通对参加这项活动的人产生了一种消费约定,接着,它可以导致一系列可能发生的事。此时,营销者们注意实际发生的与预期约定的事态之间的差异。因为预期的反应意味着消费者以一种想获取信息的愿望接近了信息。因此,我们可以说双向沟通的目的在于将被动广告转化为积极主动的广告。

(2)能对反应进行测量。直接反应广告的形式有电话推销、邮寄赠券(附在广告上的定货单或索取样品单)或在某个零售点可兑换的凭证等。直接反应广告的实质性的反应就此而产生。当消费者对提供物充满兴趣时,广告媒介的有效性和被使用的分销渠道的价值的计量就有了结果。

(3)创建了营销数据库。从直接反应广告捕获到的信息流能使市场营销者记录下消费者的姓名和地址,到需要的时候,经过直接沟通(通过直接邮寄、电话推销或人员推销)就能实现未来的接触。这将很容易明确地制定营销目标。此外,消费者反馈回来的信息能得到分析并贮存在营销数据库里,与消费者资料放在一起的姓名和地址的住所一览表,为直接市场营销者创建了一种较好的市场观察法。同时,它又为直接市场营销者设计和产生了一种正确评价未来营销努力的方法。

2.直接营销的沟通特点和沟通过程

直接营销在与消费者的沟通中有两个不同凡响的特点:第一,直接营销能分开选择目标(视、听众),它通过消费者住所一览表(有姓名和地址)把主要的当前顾客(为了直接沟通的有效价值而已定义好特征的那部分顾客)从众多人口中分离出来(尽管这众多的人口对将来的销售来讲有可能成为主要的潜在顾客)。第二,纯粹以动态的和不断发展的双向沟通法与大批视、听众进行沟通。这两大特点决定了它与主要潜在顾客沟通以及与大批视、听众沟通时沟通的手段和目的是不同的。

直接营销的沟通过程可以简释为是市场营销者与消费者之间双向沟通的过程。这一过程对营销者们来说是至关重要的。假如沟通是有效的,则毋须多言,如消费者怎样与你所认为有价值的广告信息相互发生作用,或者是他们怎样来解释你的广告信息。若沟通是不畅的,则我们首先应该考虑,消费者对你所提供的信息是否理解,你所选择的传播信息的媒介是否得力。所以说,选择最适宜的传播媒介应是直接营销沟通过程的至关重要的一步。

现在西方都不再把“直接营销”仅看作是一种零售方式,而是当作一种推广方法或促销手段。一个时期以来,西方许多市场营学家都把它视为与“直接广告’相类似,是一种崭新的广告形式或市场推广方法。如美国斯通—阿德勒广告公司(Stone Adler Inc.)的创始人鲍勃·斯通(Bob Stone)在其所著《成功的直接营销方法》一书中,就曾详细论述了各种直接营销方法的意义、作用、适用范围及其实施方略,并指出它是一个崭新的、与传统广告截然不同的推广概念,但是这种新推广方式往往需与传统的广告、公关宣传、销售促进密切结合才能收到再大的推广效果。这种看法也反映在美国市场营学权威菲利普·科特勒的著名教材《市场营销管理》(Marketing Management)一书中,在1988年该书的第6版及之前的各版中,科特勒都把它看作是一种零售形式,但在1991年的第7版及今年的第8版中,虽也仍然在非店铺零售商中提及直接营销,但却更主要地把它看作是一种促销方式,把它放到原来另成一章的《销售促进和公共关系方案的制订》中去,另起名为《直接营销、销售促进和公共关系方案的制订》。至于直接营销的工具,则有购货目录营销,直接邮购营销,电话营销,电视直接营销,电台、杂志、报纸直复营销,电子购物,顾客订货机购物等等,这是许多人都知道的。

从上述分析可见,“直接营销”与“直接销售”不仅是两种不同的销售方式,而且更重要的还是两种不同范畴的营销概念。因此用“直销”来概括“直接营销”和“直接销售”将造成较大的混乱。至于各种各样标榜“厂价值销”的小店小铺,更是一种冒名顶替,它们既非进行直接销售(因不是厂家的销售门市部),也不是从事直接营销(因不是通过各种直复广告媒介与顾客沟通再将商品卖给他们),而是误以为“直销价”就是“廉价”,企图用“直销价”来招徕顾客,其实恰得其反,许多外国《市场营销学》教材都曾指出,直接销售是一种价格昂贵的销售。因为推销人员要拿占商品价20—50%的佣金,另外还有招聘、培训、管理、激励销售人员的费用。

直接营销崛起于70年代,美国一些跨国机构现已开始将这一营销新方式人外地引亚洲。美国运通银行(American Express Bank Ltd.)于1980年即指

示其广告公司——奥美广公司(Ogilvy Inc.)在亚洲设立直接营销部门,以配合美国运通银行信用卡业务在这一地区发展和需要。于是奥美公司先后在新加坡、香港、马来西亚及泰国开设直接营销部门。在近多年来,更不断由美国将大量有效经验及技术移入亚洲,时至今日,直接营销已成为这些地工商企业解决他们所面临的各类市场推广难题的"新科技"。

第七章　影响渠道选择的因素

1. 市场。市场的性质在决定分销的策略。当有着大量的可能性顾客，销量可能很大，并且顾客在地理上高度集中时，直接的市场销售最能够成功。当市场分散太广，顾客的购买型式并不一定时，中间商就将在供销方面，表现更重要的角色。

2. 产品。产品的特性能在某些情形下，操纵渠道路线的决定。容易腐烂的产品，因为延搁就有危险，以及处理上的问题就需要直接销售。专门性的产品，尤其是需要特别服务时，也可能必须直接销售。季节性的产品，一般地是由中间商的销售人力（能经销许多不同的季节性产品）销售，而非生产商。当产品的单位价值较低时，也是可以使用中间商的。

3. 组织。假如公司很大，财务力量雄厚，有广泛的产品混合体，就能够从事广泛直接的市场销售活动。如公司力量很弱，就祗有较少的人力物力，可集中于分销活动。结果就必须利用中间商，处理主要的工作。

4. 中间商。批发商与零售商可广泛地接触到不同集团的消费人，而在广告、储藏、信用条件、特权回酬及装运货物的频次等等，也大不相同。销售业务人员所想要的是最能达到其目标的划分部分，且能满足这些消费人需要的中间商。此外，中间商财务力量，在考虑渠道路线方面，也是很重要的。

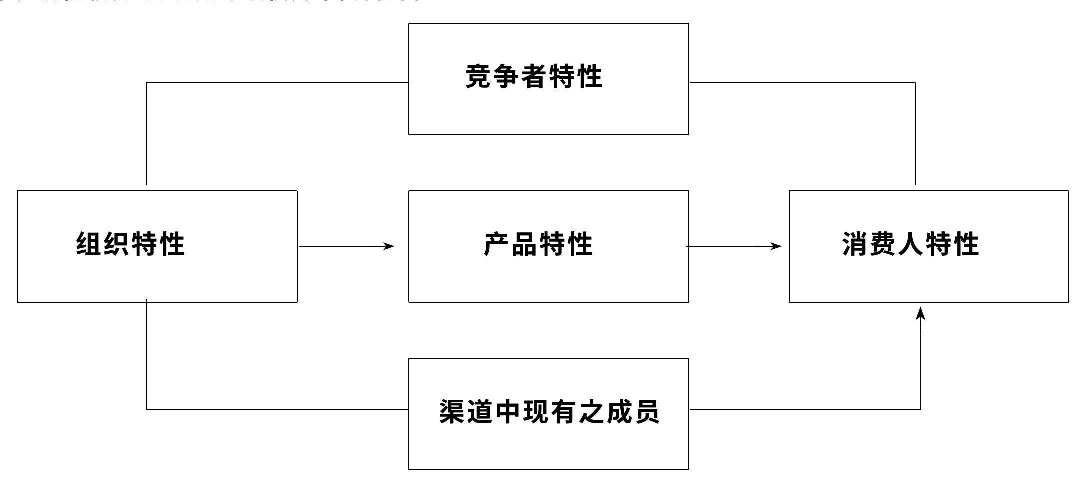


图8－11　影响渠道的因素

5. 竞争者。在某些工业，销售业务人员可能觉得，最主要的是，应该与竞争者所选的渠道，密切相配。一家生产狗食料的制造商，可能希望将他的商标，用在像其他工业领袖的同一市场中，不过正如科特勒所告诫的："有时竞争者所用的推销路线，划分了生产商所要避免者，而非模仿者。"例如，使用这方式的策略时，Avon 会超越零售商店的供销，建立其挨户推销的作业（这方面尚无竞争）。

6. 环境。市场销售环境所发生的变化，会改造供销路线策略的。当经济不景气时，生产商就会采取最短最便宜的路线。技术上的革新，也能发生很大影响的。冷冻的发展，会弥补了易腐物品供销的问题，由于能够储藏，逐扩大了居间人在生产商与消费人之间的角色。

一家公司在未经决定渠道以前，对于一切其他分销的办法，悉须谨慎衡量不可，必须衡量习惯所用渠道与垂直市场销售体系的利与弊。必须考虑的主要问题为：

①什么是目标市场购买的需要？

②每一个所选的路线是怎样地达到那些需要的？

③什么路线是渠道方面最有效的？

现在就这几个要点中几点做些解释：

1. 商品因素

——价值大小。一般而言，商品单个价值越小，营销渠道越多，路线越长。反之，单价越高，路线越短，渠道越少。

——体积与重量。体积过大或过重的商品应选择直接或中间商较少的间接渠道。

——时尚性。对式样、款式变化快的商品，应多利用直接营销渠道，避免不必要的损失。

——技术性和售后服务。具有高度技术性或需要经常服务与保养的商品，营销渠道要短。

——产品数量。产品数量大往往要通过中间商销售，以扩大销售面。

——产品市场寿命周期。产品在市场寿命周期的不同阶段，对营销渠道的选择是不同的，如在衰退期的产品就要压缩营销渠道。

——新产品。为了较快地把新产品投入市场、占领市场，生产企业应组织推销力量，直接向消费者推销或利用原有营销路线展销。

2. 市场因素

——潜在顾客的状况。如果潜在顾客分布面广，市场范围大，就要利用长渠道，广为推销。

——市场的地区性。目标市场聚集的地区，营销渠道的结构可以短些，一般地区则采用传统性营销路线即经批发与零售商销售。

——消费者购买习惯。顾客对各类消费品购买习惯，如最易接受的价格，购买场所的偏好，对服务的要求等均直接影响分销路线。

——商品的季节性。具有季节性的商品应采取较长的分销路线，要充分发挥批发商的作用，则渠道便长。

——竞争性商品。同类商品一般应采取同样的分销路线，较易占领市场。

——销售量的大小。如果一次销售量大，可以直接供货，营销渠道就短；一次销售量少就要多次批售，渠道则会长些。

在研究市场因素时，还要注意商品的用途，商品的定位，这对选择营销渠道结构都是重要的。

其中，竞争者状况指得是：

市场上竞争者使用分销渠道的种类

一般地说，制造商要尽量避免和竞争者使用一样的分销渠道。如果竞争者使用和控制着传统的渠道，制造商就应当使用其他不同的渠道或途径推销其产品。例如，连裤袜(Panty hoses)(原为配衬“超短裙”(Mini—skirt)而制)，在美国很受妇女欢迎，过去所有生产边裤袜的制造商都通过百货商店、妇女服装商店推销它生产的连裤袜，避开竞争者，而在超级市场推销 L′eggs 牌裤袜，结果很成功。美国爱芳(Avon)公司也是如此，它不使用传统的分销渠道，而采取避开竞争者的方式，训练漂亮的年轻妇女，挨家挨户上门推销化妆品，结果赢利甚多，也很成功。另一方面，由于受消费者的购买模式的影响，有些产品的制造商不得不使用竞争者所使用的渠道。例如，消费者购买食品往往要比较厂牌、价格等，因此，食品制造商就必须将其产品摆在那些经营其竞争者的产品的零售商店里出售，这就是说，不得不使用竞争者所使用的渠道。

其中，消费者的消费习惯主要指的是以下两点：

①消费者对不同的消费品有不同的购买习惯，这也会影响分销渠道的选择。消费品中的便利品(如香烟、火柴、肥皂、牙膏、大部分杂货、一般糖果、报纸杂志等)的消费者很多(因而其市场很大)，而且消费者对这种消费品的购买次数很频繁，希望随时随地买到这种消费品，很方便，所以，制造商只能通过批发商，为数众多的中小零售商转买给广大消费者，因此，便利品分销渠道是“较长而宽”的消费品中的特殊品(如名牌男西服等)，因为消费者在习惯上愿意多花时间和精力去物色这种特殊的消费品，所以特殊品的制造商(即名牌产品制造商)一般只通过少数几个精心挑选的零售商去推销其产品，甚至在一个地区只通过一家零售商经销其产品，因此特殊品的分销渠道是“较短而窄”的。

②消费者一般者是购买次数多，每次购买数量小；而产业用户一般都是购买次数少(设备要若干年才买一次，制造商所需要的原材料、零件等都是根据合同一年购买一次或几年购买一次)，每次购买量大。这就决定了制造商可以把产品直接销售给产业用户，而一般不能将产品直接销售给消费者，因为制造商多次、小批量销售会增加成本，不合算。

3. 制造商(公司)本身的情况

这主要指制造商(公司)本身的以下情况：

(一)制造商(公司)的产品组合(Product mix)情况

所谓公司的产品组合情况，也就是批这种情况：

某公司的“产品种类”(Product line)有多少,如日本三菱汽车公司同时生产客车、小汽车、货车、摩托车四种产品;每种产品中有多少型号规格,如三菱汽车公司生产的客车有三种型号“MS 牌大型客车(乘 49 人),MK 牌中型客车(乘 33 人),ROSA 牌小型客车(乘 26 人)。第十二章曾经指出,某公司“产品种类”的多少,表明该公司的“产品组合”的宽度;而各种产品的型号规格数目的平均数,则表明该公司的“产品组合”的深度。某公司的“产品组合”情况,就是这个公司的“产品组合”的宽度和深度情况,也就是这个公司的产品的种类、型号规格多少情况。公司的“产品组合”情况之所以会影响分销渠道选择,那是因为在客观上存在着这种产销矛盾:从制造商方面说,销售批量要较大(假设产品都是单价不高的一般消费品),不则如果销售次数频繁,销售批量小,那就不合算;从零售商方面说,除少数大零售商外,一般中小零售商的进货,要多品种多规格,小批量,勤进快销。因此,如果制造商的“产品组合”的宽度和深度大(即产品的种类、型号规格多),制造商可能直接销售给各零售商,这种分销渠道是“较短而宽”的;反之,如果制造商的“产品组合”的宽度和深度小(即产品的种类、型号规格少),制造商只能通过批发商、许多零售商转卖给最后消费者,这种分销渠道是“较长而宽”的。

(二)制造商(公司)能否控制分销渠道

如果制造商(公司)为了实现其战略目标,在策略上需要控制市场零售价格,需要控制分销渠道,就要加强销售力量,从事直接销售,使用较短的分销渠道。但是,制造商(公司)能还这样做,又取决于其声誉、财力、经营管理能力等等。如果制造商(公司)的产品质量好,誉满全球,资金雄厚,又有经营管理销售业务的经验和能力,这种大制造商(公司)就有可能随心所欲地挑选最合用的分销渠道和中间商,甚至建立自己的销售力量,自己推销产品,而不通过任何中间商,这种分销渠道是“最短而窄”的;反之,如果制造商(公司)财力薄弱,或者缺乏经营管理销售业务的经验和能力,一般只能通过若干中间商推销其产品,这种分销渠道是“较长而宽”的。

4. 环境因素

(1)环境因素

影响渠道结构和行为的环境因素既多又复杂,但可概括为如下四种,即社会文化环境、经济环境、竞争环境和政府环境。

①社会文化环境包括一个国家或地区的思想意识形态、道德规范、社会风气、社会习俗、生活方式、民族特性等许多因素,与之相联系的概念可以具体到消费者的时尚爱好和其他与市场营销有关的一切社会行为。

②经济环境是指一个国家或地区的经济制度和经济活动水平,它包括经济制度的效率和生产率,与之相联系的概念可以具体到人口分布、资源分销,经济周期、通货膨胀、科学技术发展水平等等。经济环境对渠道的构成有重大影响,例如,生产太集中,人口分布面广,分销渠道就长。西方国家以自助服务出售食物为主的超级市场的出现,是以科学技术发展到一定水平,消费者能看懂包装上的说明文字为前提的。如果没有电视、报纸等大众宣传媒介,没有现代化的包装技术和冷冻技术,没有收款机和其它自动化设备,超级市场就不可能出现。一些不发达国家尽管可以从国外引进上述这些技术装备,但由于文盲多,大多数消费者看不懂包装说明文字,超级市场就难于普及。

③竞争环境是指其它企业对某分销渠道及其成员施加的经济压力,也就是使该渠道的成员面临被夺去市场的压力。竞争会影响渠道行为。任何一个渠道成员在面临竞争时有两种基本选择:一是跟竞争对手进行一样的业务活动,但必须比竞争对手做得更好;二是可以作出与竞争对手不同的业务行为。如日本的手表开始打入美国市场时,一反欧美手表通过百货商店、珠宝商店销售的传统渠道,而是采用由众多杂货店、折扣商店这种面向广大低收入阶层的销售渠道,从而取得了成功。日本的小汽车、家用电器、照相机、复印机之所以能成功地打入欧美市场,是与日本企业采取“让中间商行富”的渠道策略分不开的。

(2)环境对渠道行为的具体影响

环境对渠道行为的影响一般表现在以下三个方面:

①环境因素中的消费需求变化因素和社会行为变化因素是直接影响渠道行为的因素,渠道成员应保持敏锐的观察力,从这些因素的变化中寻找市场机会。一般说来,凡能很好地认识和抓住这些机会的企业,其经营都会成功。例如,随着改革开放的深入,人们改变了过去在衣着打扮方面的行为观念。有些企业抓住机会设计生产了各种多姿多彩的服装和各种各样的化妆品,从而赢得了市场。近年来,组合式家具挤掉了传统式样的家具,是因为消费者对家具的需要求偏好有了变化,家具行业的业务行为也就

必须随之改变。消费需求变化和社会行为变化是一个渐进过程,渠道成员应在变化处于量变过程时,抓住时机,作出适应这些变化的经营决策。

②环境形成的社会价值观念是时时刻刻影响渠道行为的重要因素。社会价值观念所反映的思想观念、道德行为准则、社会习尚和风气,实质上代表了社会的意志和广大消费者的意志,任何渠道成员必须在符合社会价值观念下营运。作为社会价值观念的重要内涵的道德行为准则并不否认利润动机,但它却是确定获取利润的正确途径和错误途径。任何渠道成员,不论是生产商、零售商,还是街头小贩,如果他们在经营中违反社会价值观念,最终会失败。这几年,我们有些企业和个体户做虚假广告,出现短斤缺两,漫天要价或其他欺诈行为,他们即使能得益于一时,但这些违反社会价值观念的行为最终还是损害自己。

③渠道成员的业务行为符合社会价值观念,就会取得信誉,从而也就会赢得市场。世界上所有成功的大企业都把符合社会价值观念的经营看成是建立信誉,取得成功的前提。发达国家的大企业经理总是努力遵循以下一些守则:应该把企业的利益置于个人利益之上。应该把对社会的责任置于对企业的责任之上,把对企业的责任置于个人的利益之上。在经营活动中,凡个人利益牵连到企业利益,企业利益牵到社会利益,应增加处理进程的透明度。利润动机必须在符合社会价值观念的前提下,才能作为企业取得发展的刺激因素。

结合以上影响因素,企业可进行以下分析,以寻求合适的渠道。

1.潜在销量之比较:

(1)侯选配销通路对本产品之潜在销量若干?其潜在购买者能否吸收本产品之期望产量?

(2)搜集有关资料,其来源如下:

①本公司之过去纪录;

②外界来源,如市场统计及就地投资等资料。

(3)分析有关资料,估计竞争者之力量及各通路之潜在销量。

(4)注意影响任一通路潜在销货之最重要因素;

①公司销售管理之能力;

②推销计划之良好程度;

③完成推销计划及战役之技巧。

2.配销成本之比较:配销通路愈短,其配销成本愈高。故在一定销量之下,直接式配销通路之成本较高,因需要较大费用以完成推销、运输、库储、筹措资金及承担风险等功能。所谓一定销量,乃指直接式配销成本与多重式配销成本之等大成本点(Iso－cost point)之相当销量(Sc),请参阅图8—13。如预计销量大于Sc者,可选直接式配销通路;反之,则选多重式。

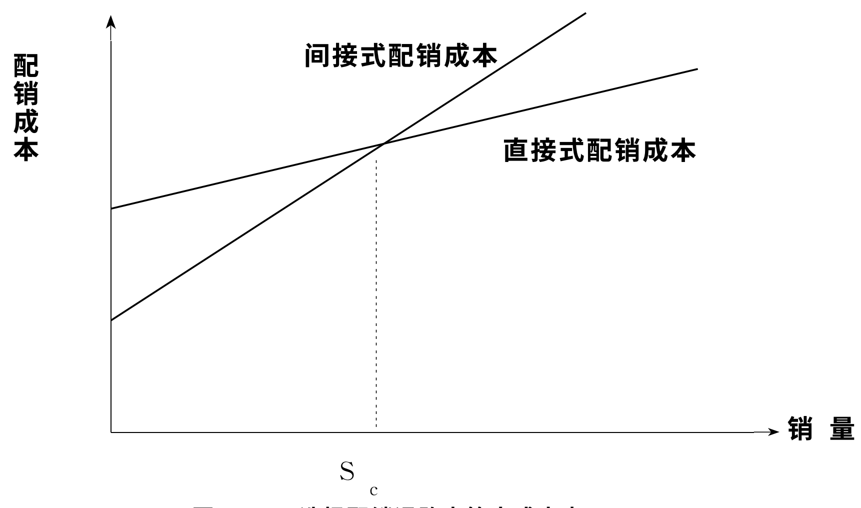


图8—12　选择配销通路之等大成本点

3.配销利益之比较:配销通路愈短,其可获毛利亦愈高。但在一定销量之下,其所增之毛利,并不足以补偿其所增之推销成本,故所获净利反较低。所谓一定销量,乃指直接式配销可获毛利与间接式可获

毛利之等大利益点(Iso－profit point)之相当销量(Sp),请参阅图8—10。如预计销量大于Sp,可选用直接式配销通路;反之,则选间接式。

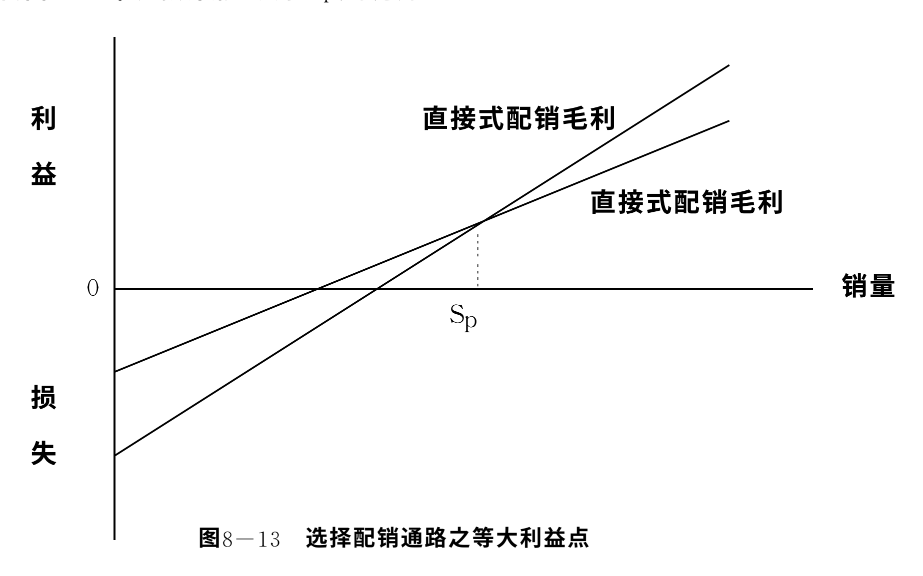


图8－13 选择配销通路之等大利益点

4. 投资报酬之比较:如两种配销通路所可产生之销量水平不同,最好直接利用投资报酬率(Rate of return on investment)之大小,以助选择配销通路。其计算公式如下,若其他情况相同,则Ri愈大之通路愈佳。

$$Ri=\frac{Si-Ci}{Ci}\cdots\cdots\cdots\cdots\cdots$$

式中 Ri＝配销通路i之投资报酬率

Si＝采用i通路之估计销货量

Ci＝采用i通路之估计成本

5. 经济优势之比较:各通路之经济优势(Economic superiority)若何,亦可有助选择,但必须广泛注意各通路之动机、控制及冲突三点。

第八章　渠道系统的管理

第一节　选择中间商

为了实现企业的市场营销目标，各企业都须招募合格的中间商来从事渠道分销活动，从而成为企业产品分销渠道的一个成员。不同的企业，其招募能力也不相同。有些企业可以毫不费劲地找到特定的商店加入其渠道中，这主要是由于该企业享有盛誉，或其产品有大利可赚。例如，美国福特汽车公司就能为其命运不济的艾迪雪汽车招募到1200家新代理商。在某些情况下，独家分销或选择分销的承诺也会吸引相当数量的中间商加入其渠道。对那些能吸引所需中间商的生产者来说，其主要问题就在于选择，生产者必须决定中间商的哪些特质足以表现其能力。

另一个极端现象是生产者必须费尽心思才能招到期望数量的中间商。美国天美公司发现，要想组织众多的珠宝商来销售其价廉的"天美时"表并不容易，最后只得通过超级市场销售。同样，宝立来公司起家时，也由于不能使照相器材商店出售其相机而被迫通过综合商店销售。生产者必须研究中间商如何作出购买决策，尤其是他们在决策时对毛利、广告与促销、退货保证等给予的权数的大小等。生产者宜发展能为中间商赚大钱的产品。

不论生产者在招募中间商方面是容易还是困难，他们都必须决定哪些特性可体现出中间商的优劣。他们需要评估该中间商经营时间的长短、增长记录、偿还能力、合作意愿及其声望。如果中间商是销售代理商，生产者也须评估经他销售的其余产品种类。如果中间商准备给予某家百货公司独家经销权，则生产者需评估该商店的位置，未来的发展潜力及经常光顾的顾客类型。

1. 选择条件

如果企业确定了其产品销售策略，选择间接渠道进入市场，下一步即应作出选择中间商的决策，包括批发中间商和零售中间商。中间商选择得是否得当，直接关系着生产企业的市场营销效果。选择中间商首先要广泛搜集有关中间商的业务经营、资信、市场范围、服务水平等方面的信息，确定审核和比较的标准。选定了中间商还要努力说服对方接受你的产品，因为并不是所有的中间商对你的商品都感兴趣。投资规模大，并有名牌产品的生产企业完成决策并付诸实际是不太困难的，而对那些刚刚兴业的中小企业来说就不是一件容易的事情了。一般情况下要选择具体的中间商必须考虑以下条件。

（1）中间商的市场范围

市场是选择中间商最关键的原因。首先要考虑预先定的中间商的经营范围所包括的地区与产品的预计销售地区是否一致，比如，产品在东北地区，中间商的经营范围就必须包括这个地区。其次，中间商的销售对象是否是生产商所希望的潜在顾客，这是个最根本的条件。因为生产商都希望中间商能打入自己已确定的目标市场，并最终说服消费者购买自己的产品。

（2）中间商的产品政策

中间商承销的产品种类及其组合情况是中间商产品政策的具体体现。选择时一要看中间商有多少"产品线"（即供应来源），二要看各种经销产品的组合关系，是竞争产品还是促销产品。一般认为应该避免选用经销竞争产品的中间商，即中间商经销的产品与本企业的产品是同类产品，比如都为21英寸的彩色电视机。但是若产品的竞争优势明显就可以选择出售竞争者产品的中间商。因为顾客会在对不同生产企业的产品作客观比较后，决定购买有竞争力的产品。

（3）中间商的地理区位优势

区位优势即位置优势。选择零售中间商最理想的区位应该是顾客流量较大的地点。批发中间商的选择则要考虑它所处的位置是否利于产品的批量储存与运输。通常以交通枢纽为宜。

（4）中间商的产品知识

许多中间商被规模巨大，而且有名牌产品的生产商选中，往往是因为它们对销售某种产品有专门的经验。选择对产品销售有专门经验的中间商就会

很快地打开销路。因此生产企业应根据产品的特征选择有经验的中间商。

(5)预期合作程度

中间商与生产企业合作得好会积极主动地推销企业的产品,对双方都有益处。有些中间商希望生产企业也参与促销,扩大市场需求,并相信这样会获得更高的利润。生产企业应根据产品销售的需要确定与中间商合作的具体方式,然后再选择最理想合作中间商。

(6)中间商的财务状况及管理水平

中间商能否按时结算包括在必要时预付货款,取决于财力的大小。整个企业销售管理是否规范、高效,关系着中间商营销的成败,而这些都与生产企业的发展休戚相关,因此,这两方面的条件也必须考虑。

(7)中间商的促销政策和技术

采用何种方式推销商品及运用选定的促销手段的能力直接影响销售规模。有些产品广告促销比较合适,而有些产品则适合通过销售人员推销。有的产品需要有效的储存,有的则应快速运输。要考虑到中间商是否愿意承担一定的促销费用以及有没有必要物质、技术基础和相应的人才。选择中间商前必须对其所能完成某种产品销售的市场钏销政策和技术的现实可能程度作全面评价。

(8)中间商的综合服务能力

现代商业经营服务项目甚多,选择中间商要看其综合服务能力如何,有些产品需要中间商向顾客提供售后服务,有些在销售中要提供技术指导或财务帮助(如赊购或分期付款),有些产品还需要专门的运输存储设备。合适的中间商所能提供的综合服务项目与服务能力应与企业产品销售所需要的服务要求相一致。

2. 使用中间商商标与使用生产商商标

在分销渠道决策中的另一个重要问题是商标决策,也就是:使用制造厂自己的产品商标呢,还是使用中间商的商标?大型零售商销售产品时,往往使用自己的商标。如全美著名的大型零售商大西洋和太平洋茶叶公司,西尔斯公司等。企业如向这些大型中间商供应产品时,就必须作出决策:是保持自己企业的商标,还是使用他们的商标?

许多公司常常将其大部分产品供应给单一的大型零售商并采用他们的商标。表8—7列举的是将其全部产品的50%以上供应给西尔斯公司并使用西尔斯公司商标的六家企业。

表8—7　售于西尔斯公司、使用“罗巴克”商标的六家公司

公司	主要产品	销售给西尔斯公司的销售量占其全部销售量的%
1. 华尔维克公司	民用电气产品	89
2. 格林伍德公司	服装	80
3. 罗比尔公司	用具、割草机	79
4. 惠尔普尔公司	用具	62
5. 第所得公司	油漆、去垢剂	56
6. 阿姆斯特朗橡胶公司	轮胎	53

这种市场营销战略既有优点也有缺点。优点之一是在一事实上时期内,制造厂的大部分产品的销售可以得到保证,这样可以减少风险。另一个优点是可以相应减少市场营销费用。这是由于将其产品的大部分销售给一家零售商,可经加大发货批量,降低运输成本,相应地也可以减少销售人员和广告费用的支出。这种市场营销策略的主要缺点是,假如这家大型领售商店停止购买其产品,则必须重新寻觅的买主。这样往往会造成一定时期的销售量下降,从而带来损失。

如果制造厂决定同意采用中间商的商标,它就失去了对该产品的市场营销控制权。如制造厂认为自己有能力作好市场营销工作,那么就应拒绝使用零售商的商标。

3. 使用代理中间商

作为中间商的一种特殊类型代理商只代销产品而不拥有该产品的所有权。目前在发达国家其作为销售渠道的特殊形式已被广泛采用,尤其在食品等

生产部门通过代理商销售的比例相当大。当然，并不是所有的商品均适合选择代理中间商。应根据生产经营的具体实际慎重决策。因为使用不拥有商品所有权的中间商有利也有弊。

(1)选择代理中间商的优点

①中间商代销产品的利益来自佣金，通常佣金在生产企业收到货款后才支付。所以，对那些只有有限财务资源的新企业和小型企业是特别有利的。这些企业把营销业务委托给经纪人或代理店，不仅可以节省投资，还可以较为容易地找到中间商，并能通过中间商的销售网络把产品推向市场。因为代理商(经纪人，生产企业代理商、销售代理商等)基本上都具备较为熟悉的市场知识，并有能力与潜在的顾客迅速建立供需关系。②生产商对产品的营销成本很清楚，在合作过程中可以准确决定支付佣金的合适比例。一般新企业使用代理商比较合算。③代理中间商的使用有很多灵活性，适应性很强。比如经纪人对某地区市场的控制力强就委托其经销，否则就不委托给他们。还可以只在一定时期内委托代销，一旦生产企业自己具备了市场营销能力，或有更合适的其他中间商就不再委托代销。

(2)选择代理中间商的缺点

①中间商如果同时代销其他企业的竞争产品，由于是销后付款，所以促销压力小，可能并不积极拓展市场，精心促销。而拥有商品所有权的中间商则不同，如果产品推销不出去，会大量占压流动资金，影响公司的正常运营，并可能造成亏损。②当销售量达到一定水平后，代销佣金支出可能大大超过雇员行销的费用。因此，要克服缺点，应在必要时候及时改变中间商策略。

以上中间商选择策略从不同侧面分析了决策依据，但在实际中并不是只存在一个决策依据，而是多因素共存。正确决策只能在对各类影响决策的因素综合比较后产生。

4. 确定中间商特定的营销工作

每家厂商将其产品运销至目标市场时，必须面对一定程序的营销工作，而中间商的任务并不在于增加这些工作的数量，而在于如何更有效地去完成其应做的工作。如果把分销渠道看成是一连串营销工作的组合，而不单纯是一连串商业组织结构，由此可明显看出每家厂商都面临着一大堆分销渠道的选择。

首先，假设有以下四项营销工作必须完成：

T＝运输，即须将产品运送到目标市场的工作；A＝广告，即通过广告媒介传布及影响购买者；S＝储存，即保管商品并依照订单发货；K＝联系，即争取顾客并与顾客协商议价。

其次，假设一共有三位分销渠道的成员：厂商(P)、批发商(W)、零售商(R)，每位成员担任一项或多项的工作。

下例，初步确定各成员在分销渠道中工作分配的情况：

$\frac{\text{P}}{\text{TAOO}}$ → $\frac{\text{W}}{\text{TOSO}}$ → $\frac{\text{R}}{\text{OAOK}}$

在这种分销渠道中，厂商的营销工作仅是运送产品以及做好广告宣传(公式中O字母，代表“零’，即无相对位置的工作)；批发商负责进一步的运货和储存工作，实质上负责中转业务；零售商负责进一步的广告宣传及同顾客联系的工作。

另例，对各成员在分销渠道中的工作分配情况如下：

$\frac{\text{P}}{\text{TAOO}}$ → $\frac{\text{W}}{\text{TOSO}}$ → $\frac{\text{R}}{\text{OAOK}}$

在这种分销渠道中，厂商从事生产，存货并按订单送货，商品不经批发商转手，直接交零售商经营，由零售商做好广告宣传和同顾客联系与销售业务。

应该指出，在分销渠道中，还有许多种对营销工作分配的形式，其中有些形式由于做法不经济、不稳定或不合法令而不予考虑。作为厂商的营销管理，就是要选择最能适合顾客、有利于市场竞争、经济效益高的途径。

5. 招聘海外经销商

招聘合适的海外经销商是极为困难的，这需要时间、资金、技巧以及耐心。一般地说，西方出口商将招聘过程分为判别侯选人、确立选择标准、执行选择程序和决策4个阶段。

在判别侯选人阶段，西方出口商最常用的做法是亲自去考察、了解目标消费市场，他们认为通过考察，可以迅速对经销商在该地区市场的能力加以评估、而且也是建立起良好的人际关系的第一步。有时，他们也通过同事推荐、客户推荐、贸易博览会等方式来寻找经销商侯选人。

选择标准因出口商的要求不同而各不一样。大多数出口商在选择时首先考虑该经销商的市场知识，这主要是由于出口商自己对目标消费市场不了解，非常需要经销商的帮助，其次则是考虑经销商对这项工作是否热情，是否情有对成功的强烈渴望。这个标准实际上是考察经销商的工作努力程度。西方

出口商选择海外经销商时所考虑的因素详见下表:

表 8—8 选择海外经销商时所考虑的因素一览表

销售和市场方面的因素	产品和服务的因素	风险和不稳定因素
1. 市场知识 2. 对客户的了解 3. 和客户之间的联系 4. 市场覆盖面 5. 销售人员的素质	1. 不经营竞争对手的产品 2. 产品知识 3. 对客户提供的服务 4. 经营产品类别 5. 市场信息的反馈	1. 对工作的热情 2. 对成功的渴望 3. 财务实力 4. 声誉 5. 合作进行计划工作的愿望

销售和市场方面的因素表明了选择海外经销商的基本原因是为了进入该地区市场,经销商在这方面应该富于竞争力,这是出口取得成功的重要保证。

产品和服务方面的考虑最主要的是不经营竞争对手的产品,否则经销商又怎么能为本企业尽全力呢?

风险和不稳定因素方面的考虑表明了出口商希望能够和经销商充分合作、避免冲突的愿望。

在对经销商的各个方面进行了充分考虑以后,出口商列出了侯选人的名单,然后大都通过亲自拜访侯选人,再借机了解一下情况,作出聘用与否的决定。

6. 案例(一)好的代理商给公司带来运气

斯地勒公司是美国一家生产办公设备的生产商,该生产商虽然拥有优质的产品,有竞争力的价格以及有效的促销手段,但是最终还是通过使用了一家优秀的代理商,为顾客提供了满意的服务,从而取得了较好的成果。

事情发生在一个星期二的晚上,斯地勒公司在纽约地区的代理商麦克正与家人共进晚餐,这时接到纽约一家大银行的设备经理打来的电话。这位设备经理在电话里冲着麦克大叫大嚷,暴跳如雷。原来这家银行通过麦克向斯地勒公司订购了一批价值 50 万美元的米色开放式办公室用隔板系统,可是刚收到的第一批 500 张隔板却全是深桔红色的!当时,墙壁已经粉刷好了,门已经漆好,地毯也已铺好,就等银行董事长前来视察安装情况了。

时间只有一个星期。

麦克接到电话后,本可以推卸责任的,因为颜色出问题并不是他的过错,他只是代理。但麦克没有这样做,他在电话里向设备经理真心诚意地道歉并保证马上纠正错误,在董事长视宗之前安装好 500 块米色隔板。

麦克积极想办法协助公司解决问题:①尚未交货的部分隔板立即改成生产米色的;②已运到银行的 500 张深桔红色隔板暂不退货,但必须尽快运来 1800 码米色纤维布。

待米色纤维布运到后,麦克组织人力,在 500 块隔板上刮掉了深红色纤维布,全部套上了米色纤维面并安装好,银行对此十分满意。

显而易见,正是纽约这位代理商第一流的经营素质为斯地勒公司挽回了名誉,斯地勒公司才能在竞争中占一席之地。

7. 案例(二)艾普森公司的中间商策略

日本的艾普森公司是制造电脑打印机的大厂家。当时该公司准备扩大其产品线,增加经营各种计算机,该公司总经理杰克·沃伦(Jack Whalen)对现有的经销商颇不满意,也不相信他们有向零售商店销售其新型式产品的能力,因此他决定秘密招聘新的配销商以取代现有的配销商。沃伦雇用了一家名为赫展拉特尔公司(Hergenrather & Company)的招募公司,并给予下述指示:

(1)寻找在褐色商品(电视机等)或白色商品(电冰箱等)方面有两步配销经验(工厂到配销商到经销商)的申请者。

(2)申请者应是领袖型的人,他们愿意并有能力建立其自己的配销机构。

(3)他们将被付与 8 万美元的年薪加奖金以及 37.5 万美元的资金用于帮助他们建立企业。他们每人各出资 2.5 万美元。他们每人均可持有企业的股票。

(4)他们将只经营艾普森公司的产品,但可经营其他公司的软件。每个配销商将配备一名负责培训工作的经理和一个设备齐全的维修中心。

招募公司是寻找合格的和目的明确的有希望的侯选人时遇到了很大困难。他们在《华尔街日报》上

刊登的招聘广告(不提及艾普森公司的名),吸引了近 1700 封请求信,但其中多半是不合格的求职者。于是,该公司用电话簿上用黄纸印刷的商业部分电话号码得到目前的配销商的名称,并打电话与他的第二常务经理联系。公司安排了与有关人员会见,并在做了大量工作之后提出了一份最具资格的人员名单。惠伦会见了他们,并为其 12 个配销区域选择了 12 名最合格的侯选者。招募公司为其招聘工作得到了 25 万美元的酬金。

最后的步骤要求终止艾普森公司现有的配销商。由于招募是在暗中进行的,因此这些配销商对事态的发展毫无所知。杰克·沃伦通知他们将在 90 天期限内交接工作,他们当然感到震惊,因为他们曾作为艾普森公司最初的配销商与之共事多年。但是他们并没有订立合同。沃伦知道他们缺少经营艾普森公司扩大电脑产品线和进入必要的新流通渠道的能力。他认为舍此别无他法。

8. 案例(三)选择一个好的中间商

尽管西方国家的企业逐渐认识到渠道具有应付竞争的价值,但在实施过程中发现,即便拥有了一位出色的渠道成员要想真正控制它,也非易事。因为渠道的成功与否,除了企业本身的努力外,还需依靠渠道成员的合作。这要靠双方的努力,不象产品的开发、价格的制定、促销手段的运用是生产企业单方面可以控制的。

正是因为企业发现渠道成员很难控制,所以许多生产商宁愿将精力集中在产品、定价和促销这三大竞争手段上,而不愿花时间、金钱去培养渠道成员。所以致力于培养或开发渠道的企业,则在竞争中胜人一筹。

美国通用汽车公司在对汽车工业市场进行调研的过程中发现,渠道是该行业中最不受重视的领域之一。主要表现为每一个市场上代理商使用数量过多。这些代理商相互竞争、经营积极性较低,责任心较差,结果一方面顾客不满意,另一方面汽车成本不断增加。有的汽车公司或许已发现了这个问题,但由于种种原因而不愿改变这种现状。这无异给通用汽车公司提供了一极佳的市场机会!通用汽车公司首先精选代理商,然后不惜花费时间、人力、物力对这些代理商进行培养,定期考察,对经营业绩好的代理商进行鼓励……。这些举措大大调动了代理商的积极性。这些代理商积极为顾客提供满意的服务,促进了汽车的销售。另外,代理商数量减少,也为公司节省了成本。

第二节　渠道冲突与管理

在选择了分销渠道模式和确定了具体的中间商以后,企业还需对分销渠道进行管理,即企业应规定中间商的权利和义务,对中间商经常予以检查和鼓励,必要时还需对分销渠道进行调整。

1. 渠道对象的权利和义务

(1)价格政策

为了鼓励中间商进货,或者为了保证企业出售足够数量的商品,企业可制订一张价格表,对于不同类型的中间商,给与不同的回扣;或者对于不同的进货数量,给与不同的折扣。但企业一定要十分慎重,中间商对于商品的价格以及各种折扣、回扣都十分敏感。

(2)买卖条件

对于提早付款或按时付款的中间商,根据其付款的时间,企业可给与不同的折扣,这可刺激中间商,同时对于企业的生产经营是十分有利的。企业对次品处理或价格调整向中间商提出某些保证,也可鼓励中间商放手进货,解除了中间商的后顾之忧。

(3)中间商的地区权利

企业对于中间商的地区权利,要相应明确。企业可能在许多地区有特许代营人,特别是在邻近地区或同一地区有多少特许代营人,有多大的特许权,中间商对此都十分关注。因为中间商总喜欢把自己销售地区的所有交易都归于自己;同时,企业在邻近地区或同一地区特许代营人的多少以及企业特许代营人的特许权的允诺,均会影响中间商的销路,这也就在很大程度上影响中间商的积极性。因此,企业对此一定要注意,要相应地给与中间商一定的地区权利。

(4)双方应提供的特定服务内容

包括:广告宣传、资金帮助、人员培训等等。为了慎重起见,对于双方应提供的特定服务内容可以用条约的形式固定下来。条约规定的服务内容应使中间商满意,觉得有利可图,愿意花气力推销企业生产的产品,当然也要以企业的担负能力为限。

2. 渠道系统的动力

(1)力量与领导——为求渠道有效地发挥其联能,各中间商之间的作业,就须协调。但这并非永远不知不觉地发生的。有的必须负起责任,确定所有的单位在有效地共同合作。根据渠道系统概念,一般人同意,这种责任应落在渠道系统的领导肩上(最有力量的公司)。渠道领导通常有著最大的经济力量,假

如整个体系工作不当,其所受的损失也最大。

财务上的力量,并非唯一衡量某一中间商力量的标准。其他重要标准包括:

①商标的所有权。

②在渠道在某一中间商所表现的角色;

③对渠道中其他中间商在所有权方面的控制;

④渠道中各分销人之间的契约性协议。

这些标准结果所造成的种种可能性,藉以解释分销路线的支配力量,其花样之多,尤甚于在以经济为基础的路线长方法。例如,一家小工厂已建立了一个予人印象深刻的商标,就可支配渠道路线,迫使规模很大的零售商,接受其条件。

有一往往为人提出的主要问题:“那一阶层的渠道,最适合领导?答案往往胥视产品的性质。当一种产品需要很大的开发费用,或需要大做广告时,则一般地是由高阶层担任领导。当需求难以估计,并难以对之影响时,较低阶层单位就特别有力量了。照一般的情形,最能吸收有关牺牲的阶层,也将具有控制的力量。

(2)生产商力量——汽车、软性饮料、专利药品、牙膏、电视机与照相机、全都是制造商控制的产品。何以这类产品,最后为生产商造成在渠道路线中的支配力量?金钱或为决定性的因素。为了推销这些产品成功,一家公司就大量投资于新产品的发展和全国性的广告。单是全国性的广告,就需数百万元。极少有居间人能作如许投资的,大多数居间人也缺少技巧,能将大部分注意力,集中于一个产品的。

在大多数的市场销售情势中,渠道路线愈长与愈复杂时,生产商的力量就小些。假如批发商牵涉在内,生产商就会失去与零售商的直接联系,可能发觉,彼此间所通的信息与事实不符。再者,渠道路线愈是错综复杂,则参与的公司,愈可能专心于其个别优先的问题。此时渠道路线整个的策略,就难以执行了。

不过在某些情形之下,生产商也能掌握相当的力量,威协到其他渠道路线的中间商的。加油站的管理员就能轻易地证明这事实。有一管理员说:“油公司已使加油站管理员成为工业世界的奴隶,最后的佃农。”一部分,这是因为油公司即为地主,又为加油站所有人或承租人的产品供应人。在法律上讲,油公司不能支配对其经销商的定价政策的。因为经销商往往将其一生的积蓄,投在加油站上,故很难反抗公司。

(3)中间商的力量——大的零售商在近年来,已采行较为进取的推销方法。正如某一零售连锁商店的首脑人员所作的解释:“确然,是制造商在真正的发展产品,然而愈来愈多的,却是连锁商经理和顾客,在规划一些计划与市场销售的概念。”

有些诸如家庭用品和时式的物品,似乎特别适合由中间商控制其渠道。这些产品面对著当地市场上迅速转变的需求,制造商实无法轻易地预测或制造当地的需求情势,结果领导权就落在商人手中。他们挑选想买给顾客的货物,可以对推广与甚至价格,自作决定。

3.渠道冲突的管理

产生渠道冲突的根源很多,在购销业务中本身就存在着矛盾。如供货商要以高价出售,并倾向于现金交易,而购买者则要支付低价,并要求优惠的商业信用。矛盾的其他原因是制造商及批发商对各自的企业有不同目标,制造商希望增加市场占有率,增长销售额及利润;但大多数零售商,特别是小型零售商,希望在本地市场上维持一种舒适的地位,因为有些小型零售商,一旦在销售额及利润达到满意的水平时,就满足于安逸的生活。制造商希望中间商中销售自己的产品;但中间商只要有销路就不关心销售那一种商标牌子。制造商希望中间商将折扣让给买方,而中间商却宁愿将折扣留给自己;制造商希望中间商为它的商标做广告,中间商则要求制造商付给代价。同时,每一个成员都希望对方多保持一些库存。所有这些问题,由于相互之间缺乏交换意见而趋向紧张。最后当矛盾不能避免或控制时,渠道本身就必须改组,否则就要解散。

渠道冲突表明了一种强大推动的力量,迫使管理阶层,不断积极地检讨与提高其活动。冲突虽并非无痛苦或并非不要很多开支,但可提供可靠而有动力的工具,藉以指出改变的需要,与评估管理工作表现的需要。

促进合作通常是消除冲突的方法,要获得成功,渠道的领导人及其他成员必须认识渠道是一个体系,即认识到一个成员的行动常常会对增进或阻碍其他成员达到目标发生很大的影响。处理矛盾及促进合作的行动,要从领导人感觉到渠道中的潜在矛盾就开始。制造商必须发现中间商与自己的不同观点,例如中间商希望销售几个制造商的各种产品,而不希望销售一个制造商的有限品种,因为他们的成功,取决于他们是否作为买方的采购代表而经营。

其次,企业必须设法注视渠道中的冲突,发现实际问题或潜在的问题所在。渠道成员之间相互交往

可以提供诸如相互抱怨，延尺付款，或推迟完成订货计划等矛盾的线索。对方的观察，可以衡量他们的满意程度及收集到改进的意见。

最后，企业必须设计解决冲突的策略。一种是如果对增进渠道成员的满意程度感到兴趣，它可以采取分享管理权的策略，接受其他成员的建议，有些领导人甚至设立了渠道委员会。第二种是在权力平衡的情况下，采取讨价还价，说服及协商的办法。第三种是使用权力，用奖励或惩罚的办法，促使渠道成员服从自己的意见。自动连锁批发商及特许授权者通过提供或撤消经营上的援助来行使权力；法团系统运用分享盈利计划以及用红利来奖励完成任务好的成员或打击未完成任务的成员。

合作是处理矛盾的目标，但要达到目的，需要由渠道领导人走出第一步，主动作出合作的努力。归根到底，合作就意味着为一个共同目标而一起工作，渠道领导人一般用提供对中间商的营业人员培训，为制造商提供市场信息反馈，并帮助开展促销活动以及经济上的援助。最后，相互交换意见是促进合作所必需的。

单纯注意冲突和增进合作并不一定能保证完成良好的任务，也不一定能决定渠道的存亡。这是因为渠道成员缺乏达到目标所必需的能力，有时销售人员不足，或者产品质量差，市场范围小，在这种情况下，就需要渠道领导人果断地作出保留或改组渠道的决定。

第三节　激励渠道成员

中间商需要激励以尽其职。使他们加入渠道的因素和条件已构成部分的激励因素，但尚需生产者不断地督导与鼓励。生产者不只是利用中间商销售商品，也是把商品售给中间商。激励本来就是很复杂的问题，因为造成生产者与其经销商合作及冲突的因素有很多。

激励渠道成员使其有良好表现，必须从了解个别中间商的需要及其心理入手。一些中间商常被制造商批评的缺点，主要有：不能只强调某一特定品牌，其推销员对于产品的知识过于浅薄，未能充分利用供应商的广告资料，蔬忽某些顾客（他们可能是个别产品的好顾客，而不是中间商产品组合的好顾客），甚至其粗率的记录保存系统有时居然把品牌名称遗漏。

然而，这些从生产者观点出发看到的缺点，如换成中间商的观点则很容易理解。有些西方学者曾建议这样来了解中间商：

第一，中间商并非受雇于制造商以形成其分销连锁中的一环，而是一个独立的市场，并且，经过一些实践后，他安于某种经营方式，执行实现自己目标所必需的职能，在自己可以自由决定的范围内制定自己的政策。

第二，中间商经常以担任其顾客的采购代理人为主要工作，其次才是供应商的销售代理人，任何向他购买商品的顾客，他都有兴趣出售。

第三，中间商试图把所有商品组成一组相关的产品组合，并将该组合销售给各个顾客。其销售努力在于取得该产品组合的订单，而非单项物品的订单。

第四，除非给予很大好处，中间商不会为所销售的品牌保存其个别的销售记录。那些可供产品开发、定价、包装及促销规划使用的信息，常被中间商未标准化的记录所抹煞，有时甚至有意对供应商加以隐瞒。

上述建议促使我们放弃那些对中间商绩效刻板化的看法。激励他人的第一步就是从他人的观点来看待整个情况。

生产者在处理与经销商的关系时，往往采取不同的方式，主要有合作、合伙、分销规划三种。

大多数生产者都以为激励只是想法得到独立中间商或不忠诚、怠惰中间商的合作。他们幻想出来一些正的激励因子，如高利润、私下交易、奖赏、合作广告津贴、展示津贴、销售比赛，如果这些未能发生作用，他们就改负的惩罚，例如：威胁要减少中间商的利润，减少给他们的服务，甚至终止又方的关系。这些方法的根本问题是生产者从未好好地研究经销商的需要、困难以及经销商的优劣点。相反地，他们只是靠草率的“刺激——反应”式的思考把很多繁杂的工具凑合起来。

一些老于世故的生产者则常会与经销商建立长期合伙关系。这就需要制造商详细了解他能从经销商那里得到什么，以及经销商可从制造商获得些什么。所有这些，都可用市场涵盖程度、产品可获性、市场开发、寻找顾客、技术方法与服务以及市场信息来测量 量。制造商希望得到渠道成员对这些政策的同意，甚至依其遵守情形建立报酬制度。例如，一家企业不直接给25％的销售佣金，而按下列标准支付：

（1）给 5％，因其能保持适度的存货。

（2）再给 5％，因其能满足销售配额的要求。

（3）再给 5％，因其能有效地服务顾客。

（4）再给5%，因其能及时地通报最终顾客的购买水平。

（5）最后再给5%，因其能正确管理应收帐款。

分销规划是制造商与经销商间可能建立的进一步关系。它是指建立一套有计划的、专业化管理的垂直市场营销系统，把制造商及经销商的需要结合起来。制造商在市场营销部门下成立一个专门的部门，即分销关系规划处，主要工作为确认经销商的需要，制订交易计划及其他方案，以帮助经销商能以最适当的方式经营。该部门和经销商合作决定交易目标、存货水平、商品陈列方案、销售训练的要求、广告及促销计划。其目的在于，将经销商认为他所以赚钱是因为与购买者站在同一立场（共同对抗制造商）的看法，转变为他之所以赚钱乃是由于他和销售这一方站在同一立场（即通过为其精密地规划的垂直市场营销系统的一分子而赚钱）。

1. 制造商对中间商的激励措施

（1）开展促销活动。生产者利用广告宣传推广产品，一般很受中间商欢迎，广告宣传费用可由生产者负担，亦可要求中间商合理分担。生产者还应经常派人前往一些主要的中间商，协助安排商品陈列，举办产品展览和操作表演，训练推销人员，或根据中间商的推销业绩给与相应奖励。

（2）资金支助。中间商（特别是经销商）一般期望生产企业给与他们资金支助，这可促使他们放手进货，积极推销产品，一般可采取售后付款或先付部分货款待产品出售后再全部付清的方式，以解决中间商资金不足的困难。

（3）协助中间商搞好经营管理，提高营销效果。

（4）提供情报。市场情报是开展市场营销活动的重要依据。企业应将所获得的市场信息及时传递给中间商，使他们心中有数。为此，企业有必要定期或不定期地邀请中间商座谈，共同研究市场动向，制订扩大销售的措施；企业还可将自己的生产状况及生产计划告诉中间商，为中间商合理安排销售提供依据。

（5）与中间商结成长期的伙伴关系。一方面，企业要研究目标市场上产品供应、市场开发、帐务要求、技术服务和市场情报等方面的情况，以及企业与中间商各自能从对方得到什么，然后，根据实际可能，与中间商共同议定这些情况，制定必要的措施，签订相应的协约，如中间商能认真执行，企业要考虑再给与一定的补助。另方面，可在组织方面与中间商进一步加强合作，把生产者和中间商双方在要求结合起来，建立一个有计划的、内行管理的纵向联合销售系统，生产企业可在此系统内设立一个中间商关系计划部，由这个部与中间商共同规划销售目标、存货水平、商品陈列、培训员工计划以及广告宣传计划，其目的是使中间商认识到，作为一个精明的纵向联合销售系统的一员，可以从中获利。

2. 对海外经销商的激励

在产品销售过程中，由于市场竞争激烈、新产品不为消费者所了解等因素，经销商会遇到很多困难，如果出口商不对其予以激励，则经销商很容易因挫折而丧失信心，因此，怎样激励经销商是出口商必须解决的一个问题。

调查表明，西方出口商所采用的激励手段首先是在一定区域内赋予经销商以独家经营权，这显然是由于经销商们普遍希望在一定区域内获得垄断优势，减少竞争激烈程度。其次则是采用经济奖励。但这种手段的普遍适用性受到一些营销专家的怀疑。各种激励海外经销商的方法详见下表。

表8—9　对经销商的激励方法一览表

相互交流方面的激励	工作、计划、关系方面的激励	扶助方面的激励
1. 向经销商提供最新产品	1. 对经销商的困难表示理解	1. 提供销售人员以加强销售队伍
2. 定期的私人接触	2. 经常交换意见	2. 提供广告和促销方面的支持
3. 定期的信息交流	3. 一起进行计划工作	3. 培训其推销人员
4. 经常磋商	4. 承担长期责任	4. 提供市场调研信息
	5. 安排经销商会议	5. 融资支持

3. 激励渠道成员的方法实例

（1）天琼（Timken）公司（滚珠轴承）着令其销售代表对配销商包括其总经理、采购经理和销售人员进行多层次的访问。

(2)施奎亚·D(Square D)公司(断路器、配电盘)着令其销售代表用一天时间与每一配销商一起“站柜台”,以便了解配销商的经营情况。

(3)杜邦公司建立了一个配销商营销指导委员会,定期集会讨论有关问题和趋向。

(4)戴伊可(Dayco)公司(工程用塑料和橡胶制品)实行每年一次为期一周的休养周制度,由20个配销商的年轻高级管理人员和20个戴伊可公司的年轻高级管理人员参加,以便通过研究讨论会和旅游活动来加强互相联系。

(5)派克·汉尼芬(Parker Hannlfin)公司(液压动力产品)每年一次发出邮寄调查表,要求其配销商对公司的主要方面的绩效进行评估,该公司还通过业务通讯和录象带向其配销商通报有关新产品和用途的情况。该公司收集和分析配销商发货单的影印本,并建议配销商如何改进他们的销售。

(6)柴雅利(Cherry)电器产品公司(电气开关和电子键盘乐器)指派一位与配销商联系工作的配销经理负责制订正式的配销商营销计划。公司还专门批定两名内部销售人员负责与每一配销商进行电话联系,以便建立迅速反应系统。

以上是不断进取的生产商曾成功地使配销商转变为工作伙伴的几种方法。

第四节　评估渠道成员

生产者除了选择和激励渠道成员外,还必须定期评估他们的绩效。如果某一渠道成员的绩效过分低于既定标准,则须找出主要原因,同时还应考虑可能的补救办法。当放弃或更换中间商将会导致更坏的结果时,生产者则只好容忍这种令人不满的局面。当不致出现太坏的结果时,生产者应要求工作成绩欠佳的中间商在一定时期内有所改进,否则,就要取消他。

如果一开始生产者与中间商就签订了有关绩效标准与奖惩条件的契约,就可避免种种不愉快。在契约中应明确经销商的责任,如销售强度、绩效与覆盖率;平均存货水平;送货时间;次品与遗失品的处理方法;对企业促销与训练方案的合作程度;中间商对顾客须提供的服务等。

除了针对中间商绩效责任签订契约外,生产者还须定期发布销售配额,以确定目前的预期绩效。生产者可以在一定时期列出各中间商的销售额,并依销售额大小排出选择名次。这样可促使后进的中间商为了自己的荣誉而奋力上进;也可促进先进的中间商努力保持已有的荣誉,百尺竿头,更进一步。

需要注意的是,在排列名次时,不仅要看各中间商销售水平的绝对值,而且还须考虑到他们各自面临的各种不同可控制程度的变化环境,考虑到生产者的产品大类在各中间商的全部货色搭配中的相对重要程度。

测量中间商的绩效,主要有两种办法可供使用。

第一种测量方法是将每一中间商的销售绩效与上期的绩效进行比较,并以整个群体的升降百分比作为评价标准。对低于该群体平均水平以下的中间商,必须加强评估与激励措施。如果对后进中间商的环境因素加以调查,可能会发现一些可原谅的因素,如当地经济衰退;某些顾客不可避免地失去;主力推销员的失去或退休等。其中某些因素可在下一期补救过来。这样,制造商就不应因这些因素而对经销商采取任何征罚措施。

第一种测量方法是将各中间商的绩效与该地区的销售潜量分析所设立的配额相比较。即在销售期过后,根据中间商实际销售额与其潜在销售额的比率,将各中间商按先后名次进行排列。这样,企业的调查与激励措施可以集中于那些未达既定比率的中间商。

下面简要介绍一下对海外经销商的评估。

出口商为了让海外经销商充分了解其产品,提高经销商的经营管理能力,往往对他们进行培训,包括:①产品知识培训;②有关本企业知识的培训;③反馈信息技能的培训;④推销技能培训;⑤市场调查技能培训;⑥营销管理技能培训;⑦财务管理技能培训;⑧人事管理技能培训。

对海外经销商的评估是渠道管理的一个重要组成部分,它对聘用或解雇经销商的决策有决定性影

响,同时也直接指导着对经销商的训练、激励以及整个渠道计划工作,通过评估,出口企业可以了解经销商是否按照规定计划执行营角战略,并对执行中的偏差加以修正。

西方出口商大都每一年对其经销商评估一次,评估标准有:①销售量;②开辟的新业务;③承担责任的情况;④销售金额;⑤为推动销售而投入的资源;⑥市场信息的反馈;⑦向公众介绍新产品的情况;⑧向顾客提供服务的情况;⑨该经销商为本企业赚了多少钱,花了多少钱? ⑩其他。

在所有上述10项评估指标中,销售量、开辟的新业务,和承担责任的情况是3个最重要的指标,它们反映了该经销商发展业务的能力、覆行合同的情况。

第五节　渠道改进决策

生产者在设计了一个良好的渠道系统后,不能放任其自由运行而不采取任何纠正措施。事实上,为了适应市场需要的变化,整个渠道系统或部分销渠道系统必须随时加以修正和改进。下面我们举例说明这一问题。

某家具制造商以往只是通过特许经销商销售其产品,当其市场占有率降低后,该制造商才发现其竞争者已采取了许多创新措施,如:(1)主要品牌已通过折扣商店销售;(2)更多的主要家具已通过大邮购商店,以私人品牌的方式出售;(3)建筑企业直接向制造商大量采购,这一方式已有相当程度的发展;(4)越来越多的经销商和竞争者采取挨门挨户访问推销的方式;(5)唯一顽强存在的独立经销商都位于小城镇,而乡村用户也逐渐专程到大城市来购买。无疑,上述渠道变化执必迫使制造商时时考察各种可能的渠道策略,并做必要的修正与改进。

企业市场营销渠道的修正与改进可从三个层次上来研究。从经营层次上看,其修正与改进可能涉及增加或剔除某些渠道成员;从特定市场的规划层次上看,其改变可能涉及到增加或剔除某特定的市场渠道;在企业系统计划阶段,其改变可能涉及到在所有市场进行经营的新方法。

1. 增加或减少某些渠道成员

在考虑渠道改进时,通常会涉及到增加或减少某些中间商的问题。作这种决策通常需要进行直接增量分析,通过分析,要弄清这样一个问题,即增加或减少某渠道成员后,企业利润将如何变化。但是,当个别渠道成员对同一系统的其他成员有间接影响时,直接增量分析方法就不再适用了。例如,在某大城市中,某汽车制造商授予另一新经销商特许经营权这一决策,会影响其他经销商的需求、成本与士气,而该新经销商加入渠道系统后,其销售额就很难代表整个系统的销售水平。有时,生产者打算取消所有那些不能在既定时间内完成销售配额的中间商,由此导致的总体影响,运用增量分析是难以奏效的。例如,某卡车制造商通过特许经销商销售其产品,在某一时期发现有5%的经销商年销售量在3辆以下。成本分析表明,企业对这些经销商所提供的各种服务成本已远远高于3辆卡车的销售利润。从理论上讲,如果取消消某些落后中间商,增量分析的结果会表明企业利润提高,然而,取消个别中间商这一决策将会对整个渠道系统产生重大影响,譬如分摊制造费用的卡车减少了,卡车生产的单位成本将会提高;某些员工及设备被闲置;由落后经销商所负责的市场业务将会因其被取消而让竞争者占便宜;企业的其他经销商会因该决策而感到不安。因此,在实际业务中,还不能单纯依据增量分析的结果采取具体行动。如果管理人员确实需要对该系统进行定量化分析,则最好的办法是用整体系统模拟来测量某一决策对整个渠道系统的影响。

2. 增加或减少某些市场营销渠道

生产者也会常常考虑这样一个问题,即他所使用的所有市场营销渠道是否仍能有效地将产品送达某一地区或某类顾客。这是因为,企业市场营销渠道静止不变时,某一重要地区的购买类型、市场形势往往正处于迅速变化中。企业可针对这种情况,借助损益两平分析与投资收益率分析,确定增加或减少某些市场营销渠道。

3. 改进和修正整个市场营销系统

对生产者来讲，最困难的渠道变化决策是改进和修正整个市场营销系统。例如，汽车制造商打算用企业经营的代理商取代独立代理商。再如，软性饮料制造商想用直接装瓶和直接销售取代各地的特许装瓶商。这些决策通常由企业最高管理当局制定。这些决策不仅会改变渠道系统，而且还将迫使生产者改变其市场营销组合和市场营销政策。这类决策比较复杂，任何与其有关的数量模型只能帮助管理人员求出最佳估计值而已。

4.解决渠道改进问题的概念性研究

在分析一个提议中的渠道改进措施时，要解决的问题是该渠道是否处于均衡状态。所谓一个渠道处于均衡状态是指：无论如何改变结构或者功能，也不可能导致利润增加的状态。结构变动包括增加或者取消渠道中某一级的中间商。功能变动是指在渠道成员中间重新分配一项或几项渠道任务。当渠道处于不均衡状态时，变动的时机就成熟了。

假设有一个制造商——批发商——零售商型（M—W—R）的渠道（参见图8—14）每个渠道成员各自进行价格、广告和分销（P，A，D）等方面的决策，每项决策都会影响到下一个环节的决策。于是，生产者所作的决策$(P,A,D)_1$会影响到批发商所订购的商品数量(Q_1)。生产者从批发商那儿得到的收入减去它的成本就是净利润(Z_1)。每个渠道成员独立作出的决策都会影响到它的收入、成本，从而带特定的净利润。

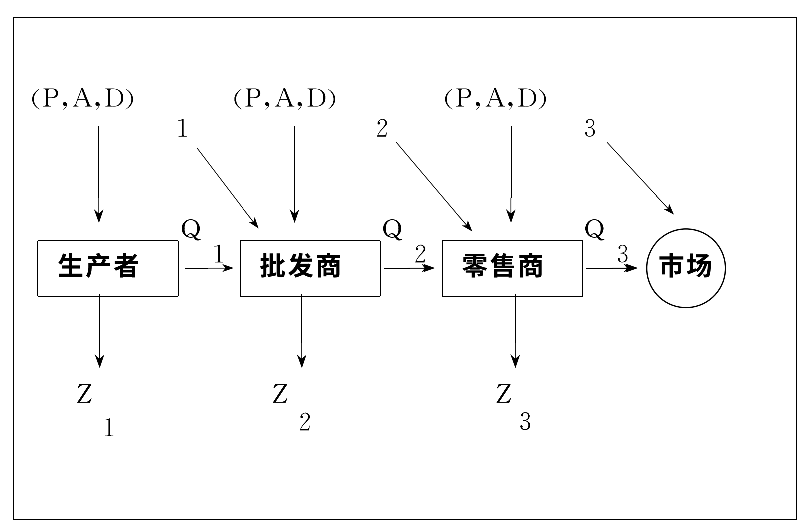


图8—14　营销渠道的盈利概念图

从总体上观察渠道，一组独立的决策〔$(PAD)_1$，$(PAD)_2$，$(PAD)_3$〕导致了渠道总的盈利$(Z_1+Z_2+Z_3)$，如果这组决策能被另一组决策〔$(P,A,D)_1$，$(P,A,D)_2$，$(P,A,D)_3$〕*替代，那么该渠道就处于不均衡状态。如果是这种情况，那么渠道就显示了增加盈利的机会。但是只要渠道成员各自独立进行决策，这一替代决策就很难达成。$(Z_1+Z_2+Z_3)^*$和$(Z_1+Z_2+Z_3)$之间的差异越大，渠道成员追求联合计划，或由某个渠道成员吸收一个或更多的其他成员的诱因也越大，因为这就可以通过协调一致的决策从中实现额外的利润。

有了上述认识，并假设我们处在选择者而不是被选择者的位置，那么可能使我们重新评价自己的市场营销渠道战略的情形如何呢？

推出一种新产品，或者公司与其他企业合并时，比较原来渠道和可供选择渠道的成本收益情况就很必需了。同样，市场营销战略改变时也要考虑这一点。例如，意大利一家生产特种户外攀登用具的厂家

认为,在经销商那里进行大规模促销和销售服务支持时,需要市场营销渠道从密集型转向有选择性就是一例。开辟新的潜在市场,也需要对市场营销渠道进行重新评价。市场本身也会变化,从而迫使分销工作作出反应。比利时一家生产老牌洗涤剂和洗刷器等家庭用品的公司,由于在市场营销渠道政策上不太灵活,结果受到了不利影响。该公司原来通过五金批发商把产品分销给五金商店。当一家著名的连锁超级市场要求它生产一种私人品牌的产品时,这家公司拒绝了。因为该公司认为,这种行动可能不被原有渠道——五金商店所接受。问题在于五金商店在比利时零售业中正处于衰退状态,它们过去的许多业务已被超级市场抢走。这家公司就被局限在一条市场占有率日趋下降的市场营销渠道中。

如果在市场营销组合中把市场营销渠道看成可变的,对它进行经常的、探索性的评估。并在需要时使之成为富有生机和大胆决策的中心点,那么上述情形是可以避免的。

第九篇　促销沟通与销售促进决策

第　九　篇

第一章　营销沟通组合决策

现代市场营销不仅要求企业发展适销对路的产品，制定吸引人的价格，使目标顾客易于取得他们需要的产品，而且还要求企业控制其在市场上的形象，设计并传播有关的外观、特色、购买条件以及产品给目标顾客带来的利益等方面的信息，即进行沟通与促销活动。

现代企业所管理的是一个复杂的市场营销沟通系统，如图 9—1 所示。企业运用其沟通组合（即广告、销售促进、宣传与人员推销的组合）来接触中间商、消费者及各种公众；中间商也可运用一套组合来接触消费者及各种公众；消费者彼此之间、消费者与其他公众之间则进行口头传播，同时，各群体也对其他群体进行沟通反馈。

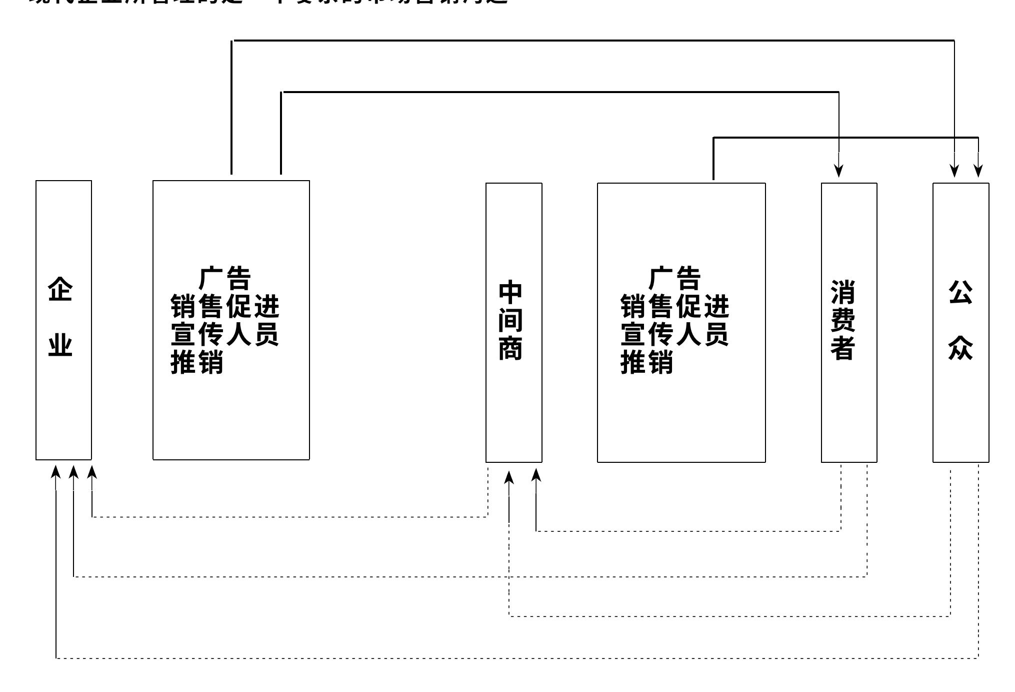


图9—1　市场营销沟通系统

第一节　市场营销沟通组合

市场营销沟通组合的构成要素可从广义和狭义两个角度来考察，就广义而言，市场营销组合中的各个因素都可归入市场营销沟通组合，诸如产品的式样、包装的颜色与外观、价格等都沟通或传播了某些信息。就狭义而言，市场营销沟通组合只包括具有沟通性质的市场营销工作。这些工具通常归之于促销，称为促销工具。主要包括各种形式的广告、包装、展销会、购买现场陈列、销售辅助物（目录、说明书、影片等）、劝诱工具（竞赛、赠品券、赠奖、赠送样品、彩券）以及宣传等。

这些促销工具各有其特殊的潜力和复杂性，需要进行专业化管理。然而，即使那些规模巨大的企业也没有能力做到每一种促销工具都配备一名专家负

责,一般只有那些十分重要并且使用频繁的工具才实行专业化管理。从促销的历史发展过程看,企业最先划分出人员推销职能,其次是广告,再次是销售促进,最后是宣传。所谓广告,是指做广告得(广告主)支付一定的费用,采取非人员推销形式,是指通过种种媒介(如报纸和杂志、广播电台和电视台、邮寄广告、广告牌、招贴、商品目录)把商品信息传送给广大目标顾客;广而告之,促进商品销售。所谓人员推销,是指与一个或多个可能的购买者交谈,为实现销售所进行的口头陈述活动。所谓销售促进,是指能鼓励购买或销售产品及服务的种种短期诱因。所谓宣传,是指主办者无须花钱,在某种出版媒介上发布重要商业新闻,或者在广播电视中的和舞台上获得有利的报道、展示、表演,用这种非人员推销形式来刺激人们对产品、劳务或商业单位的需求,促进销售。企业的市场营销沟通组合成或促销组合就是由上述四种促销工具所构成的有机组合。

应该指出的是,市场营销沟通组合的构成要素并非一成不变的。随着企业营销实践的发展,总有新的促销工具不断出现。其中,企业赞助就是一例。

由于人们闲暇时间的增多和通讯技术的日益发达,企业赞助自80年代以来逐步风行起来,成为世界各国企业展开促销活动的一个重要工具。以英国为例。1971年,英国体育赞助支出为250万英镑,1977年为6000万英镑,而1983年和1989年则分别为10 000万和20 000万英镑。可见企业赞助支出增长相当迅速。那么,究竟什么是企业赞助呢?根据英国著名学者米南汉(Meenaghan)的解释,所谓赞助是指企业为了实现自己的目标(获得宣传效果)而向某些活动(体育、艺术、社会团体)提供资金支持的一种行为。从上述定义不难看出,企业赞助同广告、销售促进、人员推销和宣传一样,构成了企业营销沟通组合的一部分,但它又同其他要素有着明显不同:(1)虽然赞助往往被视作广告的工具,但却不可把广告赞助混为一谈。广告的作用在于引起人们的注意,而赞助则注重激发人们的认识。同时,二者在费用支出方面也存在差异。(2)赞助与销售促进的区别在于被赞助的活动并不构成赞助者商业行为的主要部分,否则,就成为促销了。(3)赞助与宣传也不一样,后者通常无须花钱,而前者则要提供奖金支持。

企业赞助的主要目的是为其产品及企业自身提供宣传的机会。目前,电视是最有效的传播媒体,而体育活动(足球、篮球、田径、赛车等)又为人们所喜爱,因此,大部分企业愿意通过电视这一媒体赞助某些体育活动,以扩大企业的影响。此外,企业通过赞助来塑造企业及其产品与品牌的形象也是至关重要的。所以,企业要根据自己的目标来选择合适的赞助对象,以使这种赞助同企业的形象相匹配。如果运用得当,赞助要比广告更能为企业带来庞大效益。它不仅增加销售额,加强企业同潜在顾客的个人联系,而且能提高企业及其产品的声誉和知名度。

第二节 市场营销沟通预算

企业在制定沟通或促销决策时,首先会遇到两个主要问题:一是应花费多少投资用来进行促销活动;二是这些投资应如何在众多的促销工具之间进行分配。

企业在制定沟通或促销决策之前,须估计用于促销的支出是否比用于新产品开发、降低售价、改进分销渠道等方面的效益更好。如果不是这样,那么市场营销沟通或促销支出就不能太多。事实上,增加新产品开发、降低售价、改进分销渠道等方面的费用支出,会使顾客在心目中感到可得到更多的实在价值,使之产生实惠感。然而,促销也是企业必须进行的市场营销活动之一,可以帮助顾客认识产品,引起兴趣,进而促使其购买,并且由于促销的影响,顾客购买后心理上的满足也会增强。从这个意义上讲,促销也是一种实在价值的创造过程。所以,对于一个现代企业来讲,促销也是一种实在价值的创造过程。所以,对于一个现代企业来讲,问题不在于是否应进行促销活动,而在于应花多少钱来进行沟通、促销活动。一般来讲,在下述情况下,促销活动应比其他市场营销活动具有更大的作用,因而在下列情况下应适当多投资。

(1)当竞争者产品相似,市场领导者有意在顾客心理上造成差异印象时,应大规模地进行促销活动,多投资金,多采取措施。

(2)在产品生命周期的介绍期应多采取促销措施,因为,在这一阶段顾客对于产品及其用法、用途还不熟悉,需要企业进行大规模的促销活动来介绍并引起购买者的兴趣。此外,在产品生命周期的成熟期,也要多采取促销措施,以维持自己已有的市场占有率。

(3)以邮购方式销售的产品应大力开展促销活动,因为购买者在采取购买行动之前不能看到货物,急需企业大力宣传介绍产品。

(4)用自动售货机销售的商品应多采取促销措

施，因为售货时无人在现场说明或提供服务。

第三节　最佳促销组合的确定

最佳促销组合的确定问题十分复杂。每一种促销工具都有可互相替代的性质。这些促销工具都可以刺激顾客前来购买，只是在程度上有所区别而已，因此，市场营销管理人员必须努力协调各种促销工具的使用程度，以不断提高企业市场营销沟通效益。

确定最佳促销组合，必须综合分析、比较各种不同的促销工具对销售和利润的影响。不同的促销组合所导致的不同销售效果，可以用“销售反应函数”来表示。图9—2表明了各种不同的促销组合与各种不同的销售额的关系，并假设只有两种促销工具参与反应，即广告(A)与人员推销(D)。Q是各种促销组合下的销售额。A—D所包括的范围表示各种的促销组合点，A—D内任何一条经过原点的直线表示两种工具的组合比例固定，但预算不同。由A轴到D轴的直线表示在固定预算下不同的促销组合，由A_1、D_1的促销组合，可以得到销售额Q_1。第二个组合是增加广告费用支出，减少人员推销费用支出，但促销总支出保持不变，则所得到的销售额为Q_2。第三个组合是增加促销预算，但与第一个组合的比例相同，则所得到的销售额为Q_3。经过各种组合试验，企业的市场营销人员就可以求出可能取得的各种不同销售额的不同的促销组合，将这些不同的组合代入利润函数，可以导致最大利润的组合就是最佳促销组合。

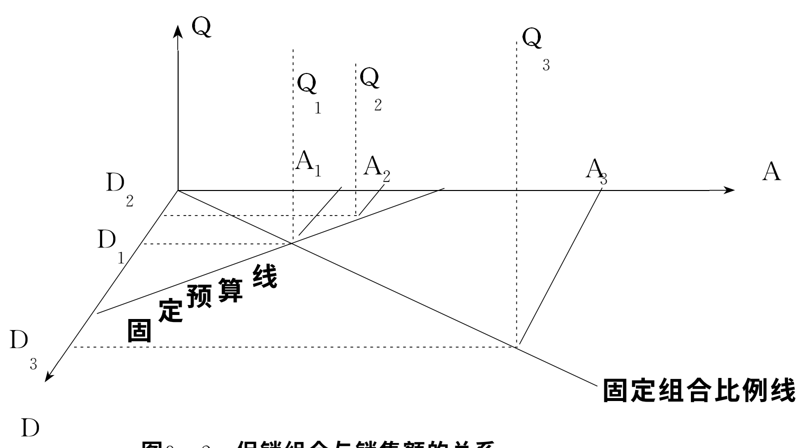


图9—2　促销组合与销售额的关系

企业高层管理者和市场营销人员还可以通过另一种方式得出理论上的答案，即在一定的预算规模下，将促销预算费用分配于各种促销工具，使每一种促销工具的投资所得的边际收益相等。以广告(A)和人员推销(D)代表促销组合，连接N点和M点所得直线MN代表固定预算线。这一预算可以有各种不同形式的组合，不同的促销组合会产生不同的效果。借用无差异曲线的概念、方法，可以求出无穷多个无差异销售曲线如$Q_1=75$，$Q_2=100$，$Q_3=150$，……。无差异销售曲线与固定预算线相切点的促销组合，就是最佳促销组合。在这一点上，广告费用支出的边际收益与人员推销的边际收益相等。

假设在这种情况下，我们找出三条无差异销售曲线$Q_1=75$，$Q_2=100$，$Q_3=150$，其中Q_2与固定预算线MN相切于P点，那么这一点的促销组合最有利。因为，固定预算线MN虽然可以满足Q_1的组合需要，但是Q_1的销售额较小；Q_3虽然销售额大但却不是这一预算所能实现的。所以，在这个例子里，$Q_2=100$是最有利的销售额，而A_2与D_2的组合则是最佳促销组合。

第四节　确定沟通和促销组合须考虑的因素

由上述分析可知，确定沟通和促销组合实质上也就是企业在各促销工具之间合理分配促销预算的问题。一般来讲，企业在将促销预算分配到各种促销工具时或在确定促销组合时，须考虑如下因素：

1. 产品类型

主要是指产品是消费品还是产业用品。从西方

国家市场营销发展史看,消费品与产业用品的市场营销沟通组合是有区别的图9—3。广告一直是消费品市场营销的主要促销工具,而人员推销则是产业用品市场营销的主要促销工具。销售促进在这两类市场上具有同等重要程度。

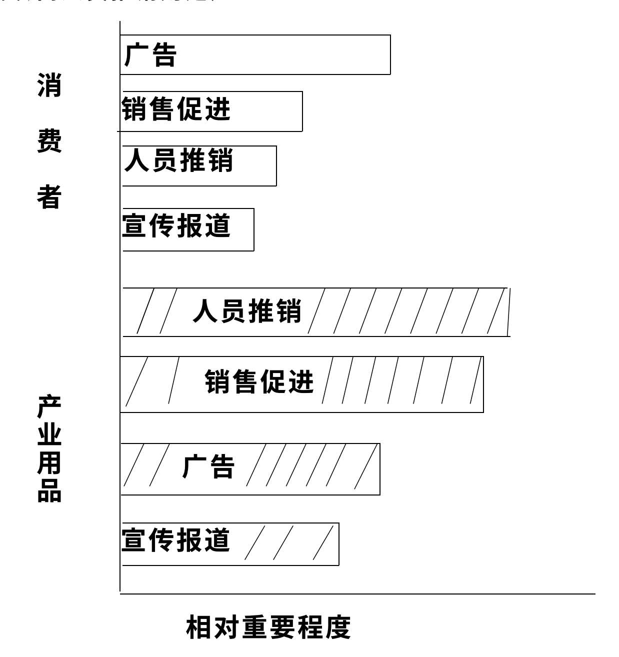


图9—3 在消费者市场与产业市场上各种促销工具的相对重要程度

上述情况曾一度使不少市场营销管理人员误认为广告在产业用品市场营销不重要,而人员推销在消费品市场营销上不重要。这种观点是片面的、错误的。的确,在产业用品的市场营销中访问推销通常比广告更具影响力,尤其当产品比较复杂时。但是,广告在产业用品市场营销中也执行着十分重要的职能,诸如:(1)建立知晓。不知道企业及其产品的潜在顾客可能会拒绝与推销员见面,即使顾客同意与推销员见面,推销员也可能须花很多时间来描述企业及其产品。而广告则有助于省去这些麻烦。(2)建立理解。广告可以宣传产品的新特色,帮助消费者正确理解产品。(3)有效地提醒。假如潜在顾客已经知道该产品但尚未准备购买,则可利用广告有效地提醒消费者尽快购买该产品,这要比推销访问更省钱。(4)提供线索。附有回寄赠券的广告可以为推销人员提供线索,使其推销工作方向明确。(5)证明有效。推销人员可以利用企业的印刷广告,证明其企业及产品的有效性、合法性。(6)再度保证。广告可以提醒顾客如何使用产品,并且再度保证他们的购买。

西奥多·李维特为了考察企业声誉(主要靠广告建立的企业声誉)与企业销售展示在产业用品市场营销中的相对重要性,曾作过专门的实验。其主要内容是虚构一种作为油漆原料的新型技术性产品,并将该产品的销售展示制成不同的影片,然后让邀请来的消费者代表观看。实验变数是展示的性质以及该推销员所代表的是一个著名企业、还是较不著名的但可靠的企业、还是不知名的企业。看完影片后,将这些消费者代表的反应及评分都收集起来,五周后再做一次实验。结果发现:(1)企业广告在能够树立企业声誉的前提下,将有助于推销员的工作。(2)著名企业的推销员在销售方面具有优势,只要他们的销售展示达到预期标准;较不著名企业的推销员如果销售展示工作做得卓有成效,也可以克服其弱点;较小企业愿意用其有限的资金来挑选、训练优秀的推销人员,而不愿用来做广告。(3)企业声誉在产品复杂、风险大以及购买者所受专业训练少的情况下,一般具有较强的影响力。

以上研究表明广告在产业用品市场营销过程中扮演着十分重要的角色。

在市场营销实践中,正如许多产业用品市场营销人员轻视广告的作用一样,也有不少消费品市场营销人员轻视人员推销的作用。在许多生产经营消

费品的企业里，其推销员的工作仅限于收集代理商提供的订单，再看看货架上是否有足够的存货。因此，人们一般的感觉是“推销员把产品放在货架上，而广告把产品卖掉”。但是，如果企业重视推销员的作用，那么一个训练有素的推销员还可为消费品市场营销做出如下重要贡献：(1)增加货位。那些具有较强说服力的推销员，可以说服代理商储存更多的企业产品，成为本企业产品提供更多的货位空间。(2)培养热情。具有较强说服力的推销员能够将有计划的广告以及对代理商的销售促进戏剧化，从而培养起代理商对本企业产品的满腔热情。(3)传教推销。训练有素的推销员能够像传教士那样劝导更多的代理商努力经营企业产品。

2.推式与拉式策略

企业是选择推式策略还是选择拉式策略来创造销售，对促销组合也具有重要影响。

推式策略是指利用推销人员与中间商促销产品推入渠道。生产者将产品积极推到批发商手上，批发商又积极地将产品推给零售商，零售商再将产品推向消费者。拉式策略是指企业针对最后消费者，花费大量的资金从事广告及消费者促销活动，以增进产品的需求。如果做得有效，消费者就会向零售商要求购买该产品，于是拉动了整个渠道系统，零售商会向批发商要求购买该产品，而批发商又会向生产者要求购买该产品。企业对推式策略和拉式策略的偏好各有不同。这种策略选择显然会影响各种促销工具的资金分配。

3.沟通任务

确定最佳沟通或促销组合，尚需考虑沟通任务或促销目标。相同的促销工具在实现不同的促销目标上，其成本效益会有所不同。例如，尽管经营产业用品的企业花在人员推销上的钱远远高于广告费用支出，但是所有促销目标都靠人员推销一种促销工具去实现也是不切实际的。图9—4揭示了国外不少学者在这方面的研究发现。

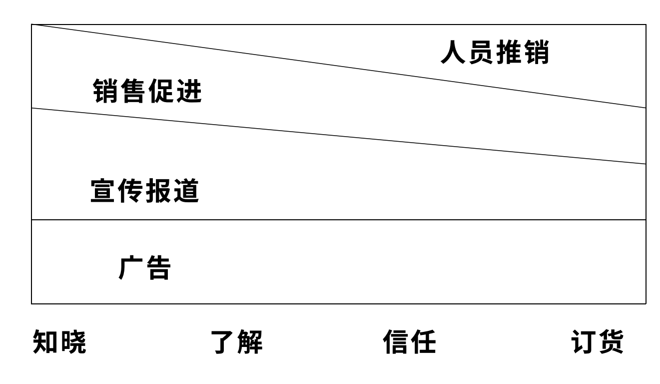


图9—4　在不同购买准备阶段促销组合的成本效益

广告、销售促进和宣传在建立购买者知晓方面，比人员推销的效益要好得多。在促进购买者对企业及其产品的了解方面，广告的成本效益最好，人员推销居其次。购买者对企业及其产品的信任，在很大程度上受人员推销的影响，其次才是广告。购买者订货与否以及订货多少主要受推销访问影响。销售促进则起协调作用。上述研究发现具有十分重要的实践价值。(1)企业可在推销工作的最初阶段派出少量推销人员，而将推销力量集中在推销工作的关键部分(即达成交易)，这样，就可以提高促销的经济效益，克服促销工作的盲目性，以有限的投入取得最大的产出。(2)当企业试图利用广告这一促销工具去实现更多的促销目标时，应注意采取不同的形式，有些用来建立产品知晓，有些则用来促进购买者对企业及其产品的了解。

4.产品生命周期阶段

在产品生命周期的不同阶段，促销支出的效果也有所不同。

在产品生命周期的介绍期和成熟期，促销是一个十分重要的市场营销组合因素。这是由于新产品初上市时消费者对其不认识不了解，必须通过促销活动来吸引广大消费者的注意力。

在介绍期，广告与销售促进的配合使用能促进消费者认识、了解企业产品。

在成长期，社交渠道沟通方式开始产生明显效果，口头传播越来越重要。如果企业想继续提高市场

占有率，就必须加强原来的促销工作。如果企业想取得更多利润，则宜于用人员推销来取代广告和销售促进的主导地位，以降低成本费用。

在成熟期，竞争对手日益增多，为了与竞争对手相抗衡，保持住已有的市场占有率，企业必须增加促销费用。这一阶段可能发现了现有产品的新用途，或推出了改良产品，在这种情况下，加强促销能促使顾客了解产品，诱发购买兴趣。运用赠品等促销工具比单纯的广告活动更为有效，因为这时的顾客只需提醒式广告即可。

在衰退期，企业应把促销规模降到最低限度，以保证足够的利润收入。在这一阶段，只用少量广告活动来保持顾客的记忆即可，宣传活动可以全面停业，人员推销也可减至小规模。

由上可知，在整个产品的生命周期中，企业所应采取的促销组合依各个阶段的不同而有所不同。总的来看，在介绍期和成熟期，促销活动十分重要；而在成长期和衰退期，则可降低促销费用支出，缩小促销规模，以保证足够的利润收入。

5. 经济前景

企业应随着经济前景的变化，及时改变促销组合。例如，在通货膨胀时期购买者对价格反应十分敏感。在这种情况下，企业至少可采取如下对策：(1)提高销售促进相对于广告的份量；(2)在促销中特别强调产品价值及其价格；(3)通过传播各种信息告诉顾客在何处以及如何明智地购买。

第二章　销售促进决策

第一节　销售促进的定义及作用

销售促进(Sales Promotion),又译作营业推广。它是与人员推销、广告、公共关系相并列的四大基本促销手段之一,是构成促销组合的一个重要方面。

不同的公司对销售促进有着不同的定义方法。美国市场营销学会对销售促进的定义是:“人员推销、广告和宣传以外的,用以增进消费者购买和交易效益的那些促销活动,诸如陈列、展览会、展示会等不规则的、非周期性发生的销售努力。”在现实的促销活动中,销售促进由设计来刺激和强化市场需求的花样繁多的各种促销工具组成。这些促销工具可以归为四类:(1)对消费者的销售促进。如赠送样品、提供各种价格折扣、消费信用、赠券、印花、服务促销、演示促销等;(2)对中间商的销售促进。如批量折扣、现金折扣、特许经销、业务会议、代销、试销、联营促销等;(3)对推销人员的销售促进。如推销竞赛、红利提成、特别推销金等;(4)对制造商的销售促进。如租赁促销、类别顾客折扣促销、定货会、服务促销等。其中某一种促销工具往往又可以广泛应用于若干个方面,其应用范围,有效程度又同其应用环境的各种因素的复杂影响密切相关。

销售促进有这样几个基本特征:(1)它的非规则性和非周期性。典型的销售促进不像广告、人员推销、公共关系那样作为一种常规性的促销活动出现,而是往往用于短期的和额外的促销工作,其着眼点往往在于解决一些更为具体的促销问题,因而往往是非规则性、非周期性地使用和出现的。(2)它的灵活多样性。销售促进的方式十分繁多,除上面所提到的以外,还有贸易促销、特种价格促销、互惠、价格保证、经销津贴、奖售促销、义卖、优惠券等促销方式,这些方式各有其长处和特点,可以根据企业经营的不同商品的特点,面临的不同市场营销环境灵活地加以选择和运用。(3)销售促进的短期效益比较明显。一般来说,只要销售促进的方式选择运用得当,其效果往往可以很快地在其经营活动中显示出来,而不像广告、公共关系那样需要一个较长的周期。因此,销售促进最适宜完成短期的具体目标。

销售促进的作用概括起来,有以下几个方面:

1. 销售促进可以有效地加速新产品进入市场的过程。当消费者对刚投放市场的新产品还未能有足够的了解和作出积极反应时,通过一些必要的促销措施可以在短期内迅速地为新产品开辟道路。比如,采取欲取先予的战术,先让消费者免费试用新产品样品,来引起消费者对新产品的兴趣,了解和提高重复购买的频率。虽然这种方式分配成本较高,但往往收效也较快。再比如可以采用搭配出售的办法,把新产品与其它产品的较低的价格搭配出售,可利用原有的顾客网络来扩大新产品的市场,当然这种方式往往在有互补关系的产品销售中运用,如剃须刀架和刀片等。西方商业中还常常采用退款优待的方式来鼓励消费者对新产品的第一次购买,即消费者从零售店按正常价格购买商品,然后把某种购买证明(标签等)寄给制造商,这样他可以收到制造商寄回的一定数额的货币。这种方式可以使消费者更直接地感受到这种购买所享受到的优惠,从而激发对新产品的购买热情。实践证明,这些销售促进方式对在短期内把新产品打入现有市场是行之有效的。

2. 销售促进可以有效地抵御和击败竞争者的促销活动。当竞争者大规模地发起促销活动时,如不及时地采取针锋相对的促销措施,往往会大面积地损失已享有的市场份额。因此,销售促进又是在市场竞争中抵御和反击竞争者的有效武器。在这方面,也有许多销售促进工具可供选择,如采用减价赠券或减价包装的方式来增强企业经营的同类产品对顾客的吸引力,以稳定和扩大自己的顾客队伍,抵御竞争者的侵蚀。再如采用购货累计折扣优待的方式来促使顾客增加购物数量和提高购货频率,商店按其在本企业购买商品的累计金额来按一定比率给顾客以价格折扣或退款优待。

3. 销售促进可以有效地刺激消费者购买和向消费者灌输对本企业有利的意见。当消费者在众多的同类商品中进行选择,尚未作出购买决策时,及时的

促销手段的运用往往可以产生出人意料的效果，在品牌繁多、竞争激烈的产品中，促销手段的应用更是十分必要的。我们常可在五交化商店看到解说员在示范和解释如何使用某种家用电器，通过与同类产品的比较来突出本产品的优点，在百货商店常可看到制造厂家的代表在宣传、展示自己的产品，这都是有效的促销方法，常能促使顾客作出购买决策或引起顾客的冲动性购买，并形成连锁反应。再比如有的企业对价值较大的家电产品实行包退包换包修，通过售后服务来促进销售，有的企业对体积较大的产品实行免费送货的促销方式，来刺激消费者购买。还有的企业采取赠送印有本企业的名称、地址、电话号码、企业口号的日历、台历、挂历、火柴盒、开瓶器、温度计等精美的小物品来向消费者传递企业的有关信息，建立消费者对企业的好感，促进本企业产品的销售。

4. 销售促进可以有效地影响中间商，特别是零售商的交易行为。制造厂家在销售产品中同中间商保持良好关系，取得他们的合作是至关重要的。因此，制造商常常采用多种销售促进方式来促使中间商，特别是零售商作出有利于自身的经营决策。如通过向中间商提供购买馈赠、陈列馈赠来鼓励订货，向零售商提供交易补贴来弥补零售商制作产品广告、张贴商业通知或布置产品陈列时所支出的费用，通过批量折扣、类别顾客折扣、经销竞赛等方式来劝诱中间商更多地购买和同厂商保持稳定的购销关系，帮助中间商培训销售人员，服务人员，改善促销工作等。

第二节　销售促进决策过程

在运用销售促进的过程中，需要进行一系列的决策活动，其中主要的决策包括：建立销售促进目标，选择销售促进工具，确定销售促进方案，试验、实施的控制这一方案，评估销售促进效果。

1. 要建立销售促进目标。一般来说，这一目标是从总的促销组合目标中引申出来的，从根本上说，它在总体上是受企业市场营销总目标所制约的，表现为这一总目标在促销策略方面的具体化。在不同类型的目标市场上，销售促进的特定目标是各不相同的。如对消费者来说，目标可以确定为鼓励经常和重复购买，吸引新购买者试用，建立品牌知晓和兴趣，改进和树立品牌形象等；对中间商来说，销售促进的特定目标可以确定为促使零售商购买新的产品项目和提高购买水平，鼓励非季节性购买、对抗竞争者的促销活动，建立零售商的品牌忠诚，打进新的零售行业等；对推销人员来说，销售促进的目标可以确定为鼓励对新的产品或型号的支持，刺激非季节性销售，鼓励更高的销售水平等。企业促销部门要通过多因素的分析，确定一定时期内销售促进的具体目标并尽可能使其数量化。

2. 要选择销售促进工具。销售促进的工具是多种多样的，各有其特点和适用范围。在选择销售促进工具时要考虑的主要因素包括：(1)市场类型。不同的市场类型需要不同类型的促销工具，比如生产者市场和消费者市场的需求特点和购买行为就有很大差异，所选择的促销工具必须适应企业所处的市场类型的特点和相应的要求；(2)销售促进目标。特定的销售促进目标往往对促销工具的选择有着较为明确的条件要求和制约，从而规定着这种选择的可能范围；(3)竞争条件和环境。这包括企业本身在竞争中所具有的实力、条件、优势与劣势及企业外部环境中竞争者的数量、实力、竞争策略等因素的影响；(4)促销预算分配及每种销售促进工具的预算水平。市场营销费用中有多少用于促销费用，其中又有多大份额用于销售促进，往往也对销售促进工具的选择形成一种硬约束。

此外，往往有这样的情况，同一特定的销售促进目标可以采用多种销售促进工具来实现，这里就又有一个销售促进工具的比较选择和优化组合问题，以实现最优的促销效益。

3. 制定销售促进方案。在确定了销售促进的目标和工具后，接下来就是着手制定具体的销售促进方案了。在这一方案的制定中，以下几点是需要注意的：(1)比较和确定刺激程度。要使促销取得成功，一定程度的刺激是必要的。刺激程度越高，引起的销售反应也会越大，但这种效应也存在递减的规律，因此，要对以往的促销实践进行分析和总结，并结合新的环境条件确定适当的刺激程度和相应的开支水平。(2)选择销售促进对象。这种刺激是面向目标市场的每一个人还是有选择的某类团体。这种范围控制在多大？哪类人是促销的主要目标？这种选择的正确与否都会直接影响到促销的最终效果。(3)销售促进媒介的选择。比如我们选定赠券这种促销工具，那么还须进一步确定有多少用来放在包装中，多少用来邮寄，多少放在杂志、报纸等广告媒介中，而这些又涉及到不同的接收率和开支水平。(4)销售促进时机的选择。在什么时间开始发动这场促销战役，持续

多长时间效果最好等也是值得研究的重要问题。持续时间过短,由于在这一时间内无法实现重复购买,很多应获取的利益不能实现;持续时间过长,又会引起开支过大和损失刺激购买的力量,并容易使企业产品在顾客心目中降低身价。按照有关研究,每个季度搞三周左右的促销活动为宜,每次的持续时间以平均购买周期的长度为宜。(5)销售促进预算的分配,即销售促进预算在各种促销工具和各个产品间的进一步分配。这又要考虑到各种促销工具的使用范围、频度,各种产品所处的生命周期的不同阶段等多种因素来加以平衡和确定。

4.试验、实施和控制销售促进方案。虽然销售促进方案是在经验的基础上确定的,仍然需要进行必要的试验来看促销工具的选择是否适当,刺激程度是否理想,现有的途径是否有效。试验可采取询问消费者,填调查表,在有限的地区内试行方案等方式进行。经试验同预期相近时,便可进入实施阶段了。在实施中要精心注意和测量市场反应,并及时地进行必要的促销范围、强度、频度和重点的调整,保持对促销方案实施的良好控制,以顺利实现预期的方案和效果。

5.评估销售促进效果。评估销售促进效果是一项重要而困难的工作。应当明确,评估工作事实上在选择促销手段之前就已经开始了。比如制造商向推销员和中间商说明将要使用的促销手段,听取他们的意见,通过获得这些人对这些手段的反应来作出某种判断。市场营销者也可以通过各种方法来了解消费者的意见。比如销售商设置了两种奖品,它可以在一部分零售店中使用奖品A,在另一部分零售店中使用奖品B,通过对两组零售店销售情况的比较,判断哪种促销手段更容易被消费者接受。

在销售促进方案实施完以后对其有效性进行总的评估,最普通的方法是比较促销前、促销期间和促销后的销售变化。比如一个公司在销售促进之前享有6%的市场份额,在销售促进期间激增至10%,在销售促进刚刚结束之后落到5%,过了一段时间又上升到7%。这就表明这次促销活动吸引了新的购买者并刺激原有购买者增加了他们的购买数量。促销结束后销售的回落是消费者消费他们的存货引起的,最终的7%这一格局说明公司赢得了一些新的用户。如果这一市场份额只是达到原有水平,那么它表明这次促销仅是改变了需求的时间模式而没有改变总需求。促销人员也可以采用消费者调查的方法来了解事后有多少人能回忆起这项销售促进活动,他们如何看待这次活动,有多少人从中得益,它如何影响他们后来的品牌选择行为等等。并可以进一步采用某些标准对消费者进行分类来研究更为具体的结果。销售促进效果的评估还可以通过变更刺激程度、促销时间和促销媒介来获得必要的经验数据,供以比较分析和得出结论。

第三节　服务促销

1978年12月的一天,美国波音公司董事长威尔逊办公室桌子上的电话铃急促地响起来,来电话的是意大利航空公司总载诺狄奥,他说,意航一架DC9型飞机在地中海不幸失事,公司急需一架新飞机代替该机。诺狄奥用恳切的口吻对威尔逊董事长说:“如果贵公司能迅速送一架波音727型飞机来,那将不胜感谢。”

此事颇令威尔逊先生费神。波音727客机属中型飞机,在国际市场上很受欢迎,按常规,订购一架该型号飞机至少需要等2年,“迅速”交货实非易事。

是灵活处理,满足客户要求,还是一口回绝,少担风险?威尔逊立即召集公司高级职员研究此事。他们对波音公司供货表又作了番审查,将客户的要求按轻重缓急重新作出安排。于是,在不损害其他客户利益的前提下,做出了同意意航要求,一个月内交货的决定。意大利航空公司很快得到了新飞机,意航业务运营正常。

转眼间春去夏至。波音公司办公楼内,一份新的订货报告送到了董事长的办公桌,报告称,意大利航空公司为回报波音公司临危解难的义举,取消了向道格拉斯公司订购DC10飞机的原计划,转向波音公司订购9架波音747大型客机,成交额高达5.8亿美元。

这份巨额订货单,既没有经过激烈的讨价还价,艰苦的谈判;又没有花费任何促销支出。是公司遵循“顾客至上”原则,为顾客临危解难提供服务的硕果。

服务促销较其他促销措施的显著特征在于,它不是以卖方为出发点,而是以消费者为出发点或中心,通过周到的服务使顾客得到实惠,在相互信任的基础上长期开展交易。服务活动,至少能为企业带来如下的效应:第一,企业的声誉提高,产品的知名度增加。企业取得当地政府和消费者的支持,其发展有了可靠的社会基础。这是其他促销措施所不能达到的。第二,无论是无偿服务和有偿服务,都能使顾客得到实惠,提高了顾客对企业的信任度,所以,服务

促销的效果往往不是一次性和短期的,它能把顾客长期地吸引在企业周围,建立稳定的经济联系。第三,服务活动的持续开展,能起到广告所达不到的宣传效果,招来新的主顾,或促成企业市场渗透能顺利实现。第四,服务活动必然引发卖方与买方的双向沟通,使企业准确、迅速地收集反馈信息,完善和更新产品,提高经营管理素质。

服务促销的具体措施是多种多样,例如,法国巴里特朗——费拜尔公司在经营管理的各个环节上不断地改善对顾客的服务质量,发展多种多样的服务方式:(1)售前服务。在四大商场周围,开辟了宽敞的场地,专为顾客停放车辆。在营业厅内,设置接待处,为顾客介绍商品的性能和用途,解决顾客的疑难。此外,“顾客代表”终日驱车在外,向客户进行宣传和推销。(2)开架服务。公司从70年代起就开始改造货架,建成8600平方米自选货架和1600平方米展览厅。顾客可以直接进入,随意挑选商品。(3)订购服务。公司专门设置订购服务部,配备了25名职工,安置了电子计算机和多功能通讯设备。顾客可通过电话、电报、传真、信函、微型光缆传讯器(法国发明和首次使用),或通过“顾客代表”订购商品。这种现代化的订购方式大大地节约了顾客的时间,很受欢迎。目前,订购商品的营业额占公司总营业额的1/3。(4)加工服务。顾客在商场中采购的某些商品,如木材、原铁等,可以根据自己的设计,进行现场加工。(5)送货服务。公司成立了一个车队,配备轻重汽车近60辆,司机49名。其中一部分用来囤货,大部分为顾客送货。(6)售后服务。服务队伍由21名职工组成,负责客户的设备安装,保养和维修。巴里特朗——费拜公司这种尽量满足顾客要求、想方设法为顾客提供方便的服务精神感动了顾客,他们宁可绕远也到这里来购货。

除了上述内容,常见的服务方式还有:

维修服务。有的生产厂家为了方便用户维修,在中心城市设立或联办特约维修部(点)。虽然企业增加了负荷和经营费用,但由于销售量增加,给企业带来的利益还是显著的。

供应零配件服务。我们常常会发现,用户为了购买合适的零配件,往往要跑几个甚至十几个商店,直至向厂家求助。供应零配件服务的开展,能解决顾客后顾之忧,实属有效的促销手段。

培训服务。多用于技术性较强的生产资料推销。例如,免费为用户培训电子计算机的操作和维修人员以促进电子计算机的销售,为农民举办使用化肥、农药讲座,推广化肥、农药使用技术,促进化肥、农药使用的覆盖面。某生产电子计算机、电话交换机的大型整机厂,为了扩大市场、打开销路,曾搞了多种形式的商品广告,也曾对能积极协助推销产品的职工进行奖励。但这些措施没有解决根本问题。该厂在确保产品质量的前提下,用户培训成了扩大市场、打开销路的重要途径。如应小兴安岭林区几家交换机新用户的要求,该厂在当地举办了培训班,派得力的技术人员,安装人员讲课和现场操作,吸引了周围的单位,纷纷要求订货。使该厂产品的用户,由几家发展到小兴安岭地区,由小兴安岭扩大到大兴安岭,后来又由大兴安岭扩大到东北地区,使销售量大幅度上升。

代办托运服务。这可以缩减采购人员的逗留时间,免除顾客人生地不熟可能遇到的麻烦,促使采购人员对厂商的抉择。

函购邮寄服务。可以便利外地顾客购买,有利于扩大销售的覆盖面。书籍发行企业普遍采用该种服务方式,促销效果显著,逐步地扩展其他生产企业和商业企业。

提供保险服务。随着保险业务的兴起,很多生产企业和商业企业为本企业的产品提供免费保险,进一步解决顾客的后顾之忧。这种新型的售后服务方式,确实起到了吸引消费者的作用。

咨询和信息服务。企业免费为目标市场提供咨询,解难排忧;免费为消费者通过多种形式向目标市场传输信息,供制造商经营决策参考,指导消费者改变消费方向或调整消费结构,变单纯的交易关系为互助合作关系。

提供信息服务。包括商业信用和消费者信贷。如我国的供销社为引导经济困难的农户购买生产资料用于发展农业生产,对某些生产资料采用贴息贷款的方法,有效地促进了销售。在经济发达国家,普遍采用商业信用和消费者信贷的方式,使潜在需求转化为现实需求,明显地刺激了消费。

开展服务促销,要着重解决好下面几个问题:

1.服务内容、服务深度要与产品属性、企业实力、消费者需求、竞争环境相适应。如,便利品和笨重商品,开展送货上门服务,促销效果明显;技术性较强、工艺复杂的机器设备,开展安装、培训、维修、供应零部件等服务项目,对顾客吸引力大。要了解竞争者的服务内容和服务深度,力争使自己的服务内容和服务深度更受消费者欢迎。

2.售前、售中、售后服务,特别是售后服务,凡企

业承诺的一定要兑现。否则，企业信誉毁于一旦，一时的促销成功之后，接踵而来的却是市场占有率迅速下降。

3. 促销服务可以是无偿的，也可以有偿，但应以无偿服务为主。有偿服务收取费用的最高界限，应是服务成本。这样，顾客才能感受到确实得到实惠。如果把促销服务当作经营性服务开展活动，则会冲淡促销效应。

4. 促销服务费用不能不是促销服务内容决策时考虑的重要因素。在一般情况下，要调研和掌握服务费用与促销效果之间的函数关系，才可作出服务项目的选择。

5. 产品销售的跟踪调查，也是企业决定服务促销内容的有效途径。即要调查产品在销售渠道中的流动情况，在交易中顾客的评价与要求，在消费过程中的产品功能释放和形态变化等，据此确定服务内容和服务深度，效果较佳。

6. 服务促销对企业来说是一项系统工程，它不仅涉及到销售环节和管理制度，而且服务质量的高低在很大程度上取决于企业人员素质、设备素质、技术素质。所以，服务促销方案的实施并使之有成效，关键是提高企业素质。

第四节　联合促销

联合促销有两重涵义：一是企业联合起来，开展促销活动，如联合广告、联合展销、联办订货会、经销商的分购联销等。一是企业通过联合，加强经济实力、竞争能力和市场地位，使推销活动顺利进行并稳定发展。

企业联合起来开展促销活动，至少能给参加者带来如下好处：

1. 使单个企业没有能力开展的促销活动得以进行。如订货会的举办，需投入较多的人力、物力和资金，中小型制造商往往独家无力召开。几家联办，费用分担，则会促成订货会。

2. 促销商品的品种、规格、式样、花色齐全，对消费者吸引力增强。如同城市或城市某一区段的经销商联办展销，往往能够吸引外地顾客涌入，使销售额显著增加。

3. 以较小的促销费用可取得较大的促销成果。如联办订货会，由于分担费用使各成员的支出相对减少，但由于吸引的顾客增多，成交额反而增多。

联合起来开展促销，可能遇到下述困难：

1. 各成员所承担的费用份额难于商定，无论是按产品项目、成交数额，还是按企业规模、企业利益分配，体现公平合理是很困难的。

2. 时间、地点、内容的统一也很困难。各成员都希望选取对自己促销有利的时间、地点和内容，而成员之间的差异性是不可能使联合促销方案对所有成员企业利益均等。

3. 联合广告、分购联销等限制了企业特色的体现或发挥。而经营特色的建立和发展对某些企业来说可能是成败的关键。

4. 由于竞争规律的客观存在，在联合开展促销活动期间，各企业又可能互相成为竞争对手。为把顾主吸引到自己周围或扩大自己的推销额，利用对策技术互相拆台多有发生。这种摩擦的结果，往往使再次联合更加困难。

第一种形式的联合促销是松散的，往往是临时的。而第二种形式的联合促销则较为紧密，大多是常期性的。第二种形式的联合促销类型有：

1. 水平方向上的联合，即相同生产阶段或贸易阶段的企业联合。例如，若干酒厂的联合，若干百货商店的联合。这种联合可以是成立各种形式的企业集团，如卡特尔、托拉斯、康采恩等，也可按行业联合成经济协会或企业主联合会。

水平方向的联合能给促销带来如下好处：(1)消除或缓解了销售竞争，可与对同一经济部门内的企业联合建立起强有力的市场地位。例如：1987年，天津交电批发站与洛阳五交批发站建成了联营公司，双方各有优势，各有发展目标。天津交电批发站握有名优拳头产品，目的是要扩大销售市场；洛阳五交批发站的目的是扩充货源，巩固货源基地。联营公司建成后，天津交电站发挥本身的优势，尽量多给一些走俏商品，把飞鸽自行车和彩色电视机加倍输送给洛阳五交批发站。这样一来，洛阳五交批发站有了拳头产品，市场形象提高，仅洛阳牡丹花会期间，五天内成交额就达757万元，占全年经营目标的63%。既扩大了经营额，增加了利润，又销售了一批不合理的库存积压商品。联营公司成立后，洛阳五交批发站尽量扩大天津商品在少阳市场的销售。开业两个多月的统计数字表明，经营品种由联营前的553种扩大到974种，经营额由过去的平均月销售120多万元扩大到两个月就销售477.2万元。(2)由于促销竞争的缓解和消除，防止了促销费用的攀比上升，使联合体内各成员可以以较少的促销费用取得较大的促销效果。如1984年太原市百货公司的所有零售企业按

同一形式、同一条件开展有奖销售活动,在费用率几乎没有上升的前提下,使销售率明显增加。(3)不同地区的企业在水平方向上的联合,可以在技术上更好协作,紧俏商品互相支援,滞销商品互相帮助推销,平销商品互相调剂。如长沙市化工批发站参加了全国性的三个经济联合体,1986 年该站积压氧化铁,通过联合体推销了 250 多吨;1987 年,立德粉全国市场呈现疲软,该站通过联合体又签订调出合同 1400 多吨,相当于上年同期调出的二倍多,为此产品扩大了销路。(4)生产企业之间的水平方向联合,可以互补企业之间物质技术、经营管理方面的长短,使产品质量显著提高,而高质量的产品销路好,市场效率高。如,我国相继成立了以名优产品厂家为龙头的"自行车集团公司"、"机电产品联营公司",中外企业合资组建的联营公司(企业),都在这方面取得了明显的效果。

2.竖直方向上的联合,即企业由于生产阶段或贸易阶段彼此相连续而联合起来。有的是由最后一个生产阶段同它前面的生产阶段联合;如一个机械厂同一个炼钢厂、一个铁矿,整机装配厂与其主机、零配件生产厂;有的是由前面的生产阶段同它后面的生产阶段相联合,如采矿厂与冶金企业、机械企业;有的是生产阶段同它后面贸易阶段相联合,如食品加工厂与食品批发商、食品商店的联合,也可以是批发商代理商与零售商的联合。竖直方向的联合能给促销带来以下利益:(1)产销一体化的实现,减少了购销环节,使销售费用明显下降。销售费用的下降,又为商品价格的下降提供了物质基础。(2)竖直方向联合体的建立,稳定了购销渠道,使销售市场扩大。沈阳市商业部门与市内外工业企业共同建立起自行车、纸张、五金工具等"厂商型"联合实体 27 个,仅 1987 年 1～8 月就实现销售额 7000 多万元。(3)工业企业特别是中小型工业企业加入竖向联合体,按照联合体需求组织生产,产品有稳定的销路,并且随着联合体的扩张使销售增长。1982 年以来,我国企业之间的联合迅速发展,数以万计的城市集体企业,乡镇企业加入以名优产品为龙头的企业集团,为主机生产零配件,使企业集团的成员企业各得其所,山西省原平县苏龙口铁矿厂在 1986 年由于矿砂无销路濒临倒闭,1987 年与山西平朔煤矿达成购销联合,适合平朔煤矿需求的矿砂源源不断地销出。铁矿厂不但起死回生,而且迅速扩大。

3.水平方向和竖直方向的混合联合。随着水平方向、竖直方向联合的发展,混合的联合相继出现并得到发展。这种混合型的联合兼有上述两种联合形式的优点。如太原市百货批发公司 1984 年以来,不但与太原搪瓷厂、太原电池厂等生产企业,而且与本省 60 个批发站、全国 26 个省市的 64 个商业企业(主要是批发站)和 365 家生产企业结成联合,使自身真正成为吞吐自如的源头活水,其销售额与人均创利令全国同行钦羡。

联合促销稳定健康的发展,必须做好一系列有效的配套工作,如:

1.联合成员之间要本着"扬长避短,形式多样,互惠互利"的原则行事。否则,难于建立联合或导致联合解体。

2.联合协议的完善和成员企业严格履行协议,是联合促销机制有效运行的最基本前提。

3.联合体必须有统一的战略目标和协调的计划、策略、战术,应随着市场环境的变化适时调整。规模愈大的联合达到上述要求愈难,而上述要求对规模愈大的联合更为重要。战略目标的不统一、不正确,计划、策略、战术的不协调、不科学,不但使成员企业之间内耗增加,而且可能导致整个促销活动的失败。

4.联合成员之间要广泛地开展信息交流。建立健全信息系统,使信息的收集、检索、传递、存储、应用达到广泛、准确、及时、科学,无论对巩固联合,还是对整体促销成果的扩大,都是非常重要的。

5.联合规模的扩大,可能导致垄断。垄断导致新技术、新产品难于应用和推广,损害其它企业和消费者利益。为了防止垄断,国家制订了相应的法律或政策(如"反垄断法"价格政策)。所以,联合促销必须在国家法令、政策所许可的范围内进行。

第三章　优待券

优待券是运用最为广泛,成效最显著的促销术之一。以往,优待券一直被认为是持有人在购货时享受折价、特惠价或换取某种赠品的一种凭证。而最近优待券则被运用于提供消费者各式各样的优惠奖励上,从退费优待到联合促销,甚至赠送免费样品,不一而足。优待券运用的方式很多,但是在某种产品或服务未能如期销售或获利时,为协助其达到预期的目标,所特别策划的促销活动,赠送优待券似乎最具效果。例如,优待券可用于:

1.扭转产品或服务销售全面下跌的局面。然而,当颓势已延续多年时,则是难以扭转的。

2.提高某一品牌在同类产品中逐步递降的市场占有率。

3.提升消费者对成长类商品在销售停滞时的品牌兴趣度。

4.协助增强弱势品牌递降的销售利益,不论其同类产品是处于稳定状态还是成长状态。

5.优待券能引起消费者对产品的试用欲望愿。

无以数计的优待券已在世界各地如火如荼地四处散发,美国尼尔森促销顾问公司的研究调查报告足以证明这一点。此一研究显示,1990 年有超过 1000 亿的厂商优待券散发美国各地,此数字比 1989 年增加了 12%,而且每年正在逐步递增中。此外,不计其数的家庭,乐意用优待券的比率亦在快速成长中。根据前述调查报告,以每 5 年为一周期的优待券使用者的成长状况为例,其中 1990 年是 86%,比我们的设想要高出许多。

优待券最显著的变化之一是面值增加了。过去,美国的优待券约在美金 7 至 10 分之间,而目前价值美金 25 分、50 分,甚至 1 元的优待券都司空见惯,为各类产品、各个厂商所广泛使用。由尼尔森公司的调查获悉,现今在杂货店常见的商品优待券面值平均在美金 18.5 分。当然,优待券的面额,也因运用方式的不同而异。

在美国优待券的运用似乎以年龄较大、教育程度较高,且居住都市地区的已婚夫妇较具成效;而对年轻、单身、教育程度较低、收入较低的消费者效果较差。然而这并不意味着优待券只适用于此二类消费群,它只是单纯地说明第二类消费群的优待券平均使用率不如第一类来得高。在我国虽然缺乏确切的统计资料,但是优待券对中国目前收入水平的工薪阶层而言是有普遍吸引力的。

第一节　优待券的分类

优待券分为两大类:

(1)零售商型优待券

(2)厂商型优待券

零售商型优待券只能在某一特定的商店或连锁店使用。通常,此类型优待券常由总经销或零售店策划,并运用在平面媒体广告或店内小传单、POP 上。绝大部分零售商型优待券运用时,以吸引消费者光临某一特定商店为主要目的,而不是为了使顾客购买某一特别品牌的商品。此外,它也被广泛用来协助刺激对店内各种商品的购买欲。但许多实例显示,零售商型优待券也是零售店与厂商间一个绝佳的合作组合,其目的在于提供消费者一个动人的诱因,以吸引他们到特定的商店,购买特定的商品(请参考促销第十招“零售点优待券”所述)。

厂商型优待券系由产品制造商的营销人员所规划和散发。通常可在各零售点兑换,并获得购买该品牌商品的折价或特价优待。对厂商型优待券而言,零售店如同厂商的活动代理,负责回收优待券,统一整理后退回厂商手里。随后,厂商再依据优待券面额外加处理费用,一并支付零售店。此类型优待券对于经销各品牌或商品的零售店均适用。其中的主要目的是增加某厂商生产的同品牌或不同品牌的系列产品的购买欲望,同时对零售商亦可起到吸引顾客之目的。

为让优待券的运用更清楚易懂,我们特在本段中详述厂商型优待券的差异。其中主要的区分因散发方式的不同分为四类:

一、直接送予消费者的优待券

此种类型优待券通常是挨家挨户递送，或由邮寄方式直接送到消费者手中。其送出方式，有单独寄送，也有附带其他物件一起寄送。内容通常是介绍或宣传性资料。此外，也可在街上散发、置于展示台上任人自取、通过商店"欢迎取用"告示牌吸引顾客索取、委托促销或直销公司代送，或利用其他的"直达消费者渠道"送出。

关于直接式优待券的散发，有几项优点：

(1)对目标顾客，您拥有绝佳的选择性。例如：您可于高收入人士居住区域择定目标群，或依性别、职业，学历和其他统计学上的细分特征择定分送。此种有选择发送的单位成本，当然比随机式散发样品的单位成本更低而且更有效。

(2)对兑换率较有信心和把握。在收到直接式优待券的家庭中，大约有超过一半的家庭会实际去使用。

(3)重复邮寄的可能性较低而且接收率较高，若采用直接邮寄至各家庭的方式，在美国约有90%的家庭可以收到。

(4)这种直接递送的方式，也最容易为消费者、经销商和业务人员所接受。

优待券采用直接邮寄的方式散发，可以获得较高的兑换率，比许多新产品通过报刊赠送优待券以争取试用者要高出三信之多。但是，此种方式的主要缺点，就是递送费用过高和易被误兑。

关于运用直接邮寄优待券时所需的费用，包括有优待券本身的印制费、邮寄名单费、邮资、信封、附函、信封抄写费，再加上兑换支出和委托促销公司的花费等。由于优待券的散发费用自以往至今在不断地增加，所以，目前许多企业转而采用联合邮寄的方式以降低费用。所谓"联合邮寄"方式，即指由数家非竞争性的企业或与有业务关联的公司联合一起寄送优待券以分摊邮资。

至于逐户分送优待券的方式，由于人工分送费用过于庞大，对许多企业来说几乎都不太采用。只有部分厂商在某些地区或某一高收入顾客群特定发送。如美国黛娜模(Dynamo)洗洁精，正是挨家挨户递送相当成功的典型范例。该公司将优待券、样品、赠品及产品相关资料一并放在一个袋子里，然后挂在各个家庭的门把上，本活动所选择的许多地区，均甚受欢迎。

完整米果(Total Cereal)的优待券是直接邮寄方式的最佳实例。它通过出版者促销顾问公司(Publisher's Clearing House)与其他公司优待券一起邮寄。完整米果的优待券采取折叠式，一边是优待券，一边是产品的简单说明。

国内部分行业也渐采用此种方法，如房产公司、家电公司和装修公司、维修公司等。

还有一种常见的方式是，联合邮寄优待券方式，如美国唐那利营销公司(Donnelley Marketing)的一项主要业务就是负责汇集各式各样的优待券，然后列出一份邮寄名单，再将优待券分别装在信封内投邮寄出。另外的方式是厂商供应一定数量的优待券，让唐那利公司和其他厂商的优待券联合寄送，或是由唐那利公司负责印制厂商产品详细情况的优待小册子统一发送。

二、媒体发放的优待券

第二个主要散发优待券的方式，是通过媒体发送。如今，国内消费者在报纸、杂志、周末或周日附刊或其他印刷媒体上，均可经常看到中外公司各类优待券的踪迹，由于传播媒体读者对象的不同，各种类别的优待券也应选择对口的媒体。

1. 报纸

报纸上的优待券可单登或多家联刊。单登的优待券，通常是由一家广告主自行刊登在报纸广告上；至于联刊式，则是好几个品牌的优待券组合起来刊出广告。

由上述的实例得知，联刊式优待券均是由各个厂商依个别商品联合组成，换句话说，这些优待券乃由非竞争性的厂商组合起来，或是通过专司优惠卡的公司将他们集结在一起。所有参加联刊的厂商的优待券，均在某一共同主标题下，依统一格式排列刊登。此种联刊式优待券的优点，既可争取较大的篇幅刊登，而且又可吸引消费者注意另一种商品，使彼此间产生积极互动的作用。例如，我国这几年兴起不少"丽人卡"、"名仕信"等类型的优惠卡，就是把很多商店、旅馆和游乐场等联合在一起来吸引共同的目标顾客。

报上优待券有数个优点：

(1)花费的成本较低，只需报纸刊登的广告费和一些制作费。以北京市为例，在北京晚报上刊出个通栏黑白广告，其费用每千人才花不到2元。

(2)选择性大，虽然各种报纸的发行有限，但可针对不同的产品和服务选择不同的报纸刊登，以符合目标读者的需要。

(3)弹性极大,报上优待券的运用,可因版面大小、构图设计、时机性和发行区域的不同,而灵活调配。

(4)可与报纸版面内容相搭配,如与生活版的家庭烹饪或体育版等做联结式广告刊登。

(5)由于报纸时效性较短,所以报上优待券常能以较快速度送到消费者手中。

通常,在都市地区,经由报纸传递的优待券,具有很高的到达率和最快的兑换率。

然而,此种散发方式也有它的缺点存在,一般来说,以优待券每个兑换人的单位成本核计,其实际兑换率和效果性均显著偏低。而且,若优待券陷于繁多纷纭的其他优待券广告其它类型广告的丛林中,加上又置身在繁杂的新闻报导下,当然极易被淹没,而惨遭读者忽略。

2. 杂志

杂志上优待券通常有两种形式,一为刊于内页广告上,另一为彩色插页式优待卡。

"广告页上优待券"(On—page),意指在杂志内页中的商品广告上,附带了该商品的优待券。

"插页式优待券"(Pop—up),通常设计成独立的优待券,插在商品的正常广告页间,或是附连在正常广告页上,一般其纸质总比杂志用纸来得厚,尺寸亦较小,常直接装订或粘贴在杂志上。此种插页方式,使优待券极易脱颖而出,读者很自然地立即看到它。因此,消费者对这类优待券的使用率,要比"广告页上优待券"高出60%之多。

以杂志发送的优待券,优点多不胜数。其分送费用相当低,尤以广告页上优待券更是如此,此种优待券可依杂志读者层的不同而特别制作,以吸引特定对象。亦可在众多杂志中,根据区域性差异及编辑内容的不同选择最适当的杂志或栏目刊登。而杂志媒体最大的优点在于印刷较为精美、制作品质高,凌驾于其他印刷媒体之上,尤其报纸更是无法与其相提并论。

当然,杂志上优待券亦有其不可避免的缺点存在:

(1)我国大部分的杂志的发行量有限,而且很多杂志专业性很强,所以其"到达效果"是很有限的。因此,除少量社会大众读物的杂志外,杂志优待券一定要对口刊登。

(2)绝大部分的杂志时效性较长,因此,促销活动除了必须提早规划之外,其执行和反馈也需要较长期限。

(3)较易局限于某个特定地域,因此,缺乏地域上的流通弹性,以致令部分营销人员,在面对诸多不同杂志时,难以选择运用。

在杂志上发送优待券,其花费一般而言较为便宜。例如,在一般全国发行的专业杂志上刊登4色全页广告,上附优待券,其花费约为1万元。至于在杂志内插页的优待券,其花费则仅500元～5000元左右。

3. 周日附刊

在周日附刊和特刊上运用的优待券有两种,第一种为一般优待券,通常为报纸或杂志正常广告页上的一部分。第二种则称为"独立式夹页",经常采用单页或单份,其上之广告或优待券另外印制,并不属于常态报纸周日附刊或杂志特刊的一部分。运用的方式,常夹于报纸中或杂志中。其所以称为"独立式",乃因无论任何情况,均不会连附于报纸或杂志上。

独立式夹页广告有两种运用类型:一为一家广告主独自采用,另一为联合数家厂商共同运用。独家运用的夹页,当然只刊出一家的广告文案的优待券。联合运用的夹页,则往往由好几家竞争性厂商自行组成,以分摊在周日附刊中夹页的费用,或是由某促销公司协调各厂家组成。不论哪一种组成方式,此种优待券的策划费、夹页印刷费及购买报刊版面的支出等,均由各厂家按比例分担。

当一般优待券运用在周日附刊上,且由报社代为印制时,其费用支付方式常比照一般性报纸广告收费。至于独立式夹页的付费方式,则以每千份发行量为基准支付。此外,由于厂商印好夹页供报纸运用,所以其费用尚包括了印刷费及送至报社的运费,因此全部的花费必远超过买版面的费用。

借周日附刊或杂志特刊发送优待券的利弊,几乎与杂志雷同。一般而言,周日附刊上的优待券,其兑换率比日报来得高,但所花的费用,则略高于正常日报。独立式夹页的优待券运用方式,与一般媒体截然不同。此种递送方式深具弹性,不论何时、何地,只要报社愿意,您尽可随兴运用,同时在分送方式上更具选择性(意即厂商可依需要选择适当的区域、时间、数量运用)。此外,独立式夹页优待券一般评估起来,比利用直接信函(DM)更富经济效益,兑换率更高。尤其可通过理想的递送方式和广告创意的诱引,针对特殊消费群和市场区域设定目标,以获致较佳成果。

当然,此种夹页优待券也有其缺点存在。即当夹

页优待券由媒体中脱落,则极易有遗失、被偷、或被误用的情形发生。某些实例证明,报纸或杂志的夹页效果反应奇糟时,表示其发行区域无法完全涵盖。另外,推出夹页活动的日期很难事先敲定,尤其许多媒体又限制夹页数量。所以,在媒体而言,有可能接受你所指定的日期,也有可能你提的日期或期别不被采纳,因此原因,必须有较长的作业时间,以使夹页优待券送到报社或杂志社之前,能有较充裕的时间提前准备,事先印妥,最后别忘了,运用夹页式优待券时务必在预算中再加上纸张费和印刷费,这对一般广告页上优待券则无此必要。

三、随商品发放的优待券

此种优待券常是通过商品来发送,通常在吸引消费者下次购买时享受优惠。其运用的方式可分为"包装内"和"包装上"两种。所谓"包装内",即指将优待券直接附在包装里面,当运用此方式时,商品的盒子或纸箱上常会以"标贴"特别注明,以吸引消费者的注意。不过当食品类商品使用包装内优待券时,应特别小心处理,因为食品管理的规定极为严格,例如何种形式规格的优待券才可置于食品包装内,即纸张材料、印刷方式等均在限制之内。这种方式外资和合资公司用较多,国内企业也正逐渐认识并采用。

另一种运用方式,则是"包装上优待券",意指在包装上某处附有优待券,它可能是在包装标笺纸上或印在纸箱上。例如三花奶精所运用的在包装上的优待券即印在罐上标笺的背面,以广为招徕。

最后要提的是,某商品的优待券可以放在其他不同类别的商品包装内或包装上,我们称之为"交叉取胜"(Cross—ruff)。通常此种方式,较常为相互依存的商品所采用。例如,某品牌咖啡在其包装内或包装上附一张优待券,凭此购买奶精即可享受优惠;或是午餐盒上附一张兑换舞会门票的优待券——等等。另外,从一些实例中也发现,"交叉取胜"的优待券运用方式,常被同一厂商的不同商品互相搭配采用,有进则由不同厂商的产品共同组成、联合采用。例如美国亚瑞(Arrid)公司想扩大零售点的陈列空间和强调其止汗剂的产品特色,于是托由 Cross—Ruff 促销顾问公司协助,集结了另外十种品牌合作举办一个联合促销活动,特别推出针对零售点的优待券,价值美金 1.55 元,仅限购买这 10 个品牌的商品使用,此优待券则是附于亚瑞公司的产品盖上。同时,打开罐盖,又有获得金块、金项链的机会。上述活动方式,说明亚瑞公司不仅为其他商品提供分送优待券的机会,更为自己创造了额外的价值,以吸引零售商及消费者的注意。此实例告诉我们,如果您想强化促销主题、增强冲击力,别忘了加点"纯金抽奖"的刺激,效果更能惊人,如此,所有参与此促销活动的品牌也均获其利。

采用包装内或包装上优待券递送方式的最大利益,就是没有发送优待券的费用,那是因为商品本身自己送出了优待券,不必再运用其他媒介物。尤其商品包装正面的促销标贴突出显示了商品及优待券讯息,塑造了零售点是最显眼的产品差异。此外,由于优待券是附在包装上,所以只有购买者方能取得,如此,优待券的毁损率自然减至最低。通常举办此种优待券促销,回馈现有使用者的意义远胜于争取新消费者,何况爱用者常拥有较高的潜在兑换率。其次,由于厂商掌握了配送通路,也能有效掌握潜在消费市场,将优待券适切地送到消费者手中。最后值得一提的是,交叉取胜的优待券运用方式,提供一个绝妙良机,通过非竞争性商品的互动,将优待券送给新使用者及潜在消费群,从而扩大了销售。

从另一方面来看,包装内或包装上优待券的运用,除了吸引少数新的试用者外,仅仅只能回馈目前使用者。从某些实例得知,其缺点如下:

(1)不论将优待券单独印或直接印在包装上,均是特别制作,势必增加包装材料成本的支出。

(2)优待券常是下次购买时才能享受,对眼前的购物动机并无多大帮助。

(3)一些供货正常、销售顺畅的零售点,优待券常受店方抵制。

(4)包装内优待券,极可能被新购用此品牌的消费者忽略。

(5)包装上优待券,则有不易被取下和携带的问题。

总之,利用商品发送优待券时,不论包装内、包装上或交叉取胜的优待券,其印刷费用、放置费用的预估,均缺乏一套完善的计算标准,尤其牵涉范围庞大,通常唯有专业的制作人员或包装人员,方能正确估算。除了上述费用外,在预测整体促销花费时,当然,您也应该再加上任何类型优待券的兑换支出在内。

四、特殊渠道发放的优待券

目前市面上出现数种小型但却成长快速的优待券发送方式。特别是在零售业更为流行。较常见的为:将优待券印在收银机列出的发票背面、商店的购

物袋上、蛋盒上、冷冻食品包装袋上街头促销宣传单上……等各个可利用之处。这些优待券发送方式的最大长处，是各有各自的独特性存在，只是有时却反成为不可避免的缺点。由于这些散发方法相当新颖，缺乏长期的纪录轨迹可循，因此运用时应格外留心。至于费用支出上，因各种方法差异太多，以致难以提出足供遵循的评估原则。所以，我们仅能提供如此的建议：在预估经由特殊渠道发送之优待券的支出时，可参考行之已久的那些方式加以比较核算。至于对本方式的效果加以评估时，您会发现，某些运用方式或许会有较高的使用价值，但经精密调查后的数据显示，其实大部分的传统递送方式，拥有更高的成功率。

美国尼尔森促销顾问公司以三年的时间，针对厂商型优待券的散发方式，比较各个的百分比变化。由这项调查我们得知，美国八十年代通过日报刊登优待券的比率最高，高达 48%以上，第二为独立式夹页达 18.49%，第三是杂志为 13.3%。此外，您也必注意到，随着时间的变化，各媒体所占百分比也会发生显著变化。

第二节　优待券的优点

除了前述关于各类型优待券的特殊优点外，下面将针对优待券的综合优点，不同类型、价值或散发方式，详细加以分析。

1. 不论是旧商品或新上市商品，运用优待券促销，均能刺激消费者的试用。例如，据统计推估，美国约有 65%的优待券兑换者是商品的新顾客，其上下的幅度，对新品牌而言，可以高达 100%，对旧品牌则降至 50%。在中国，这个比例数字可能正好相反，因为顾客不会轻易尝试一个新牌子。另有一点颇值关注，即运用优待券来增加消费者的尝试意愿，通常花费的成本要比运用其他促销术来得高。美国在布莱尔(K. G. Blair)曾推估，假设一个旧品牌运用折价优待券来吸取顾客的花费，其高低幅度可由美金 1.96 元至 27.17 元。所以，当您决定使用优待券促销时，可得小心行事为妙。

2. 运用优待券，常可使商品试用者转变为长期的忠实用户。当消费者对某项商品已试用过且能够接受它时，若再运用优待券折价促销，更能增添效力。优待券常是刺激购买意愿的一大利器，尤其对处于同级商品充斥的白热化竞争状况时，更是一针见血，效果立现。

3. 优待券的长处，在于能迅速递送至大多数潜在顾客和现有顾客手中。通常，当促销的目的主要在于刺激试用时，运用优待券来吸引消费者，会比其他促销方式如赠送样品等更为有效。那是因为优待券常可以在许多零售点兑换，尤其又可配合多种发送渠道大量散发。此外，优待券更可借各种不同的特殊媒体，针对特别目标对象积极促销。

4. 优待券可协助增加既有消费群的购买量。这是攻击竞争品牌的一大秘廖，因为举办优待券可刺激一般消费者购买本商品多过其他没有送优待券者。这个所谓的“卸货高升”(Loading up)，导致消费者的超量购买，势必使其离开市场一段时间，因而削弱了竞争品牌的营销效力。

5. 优待券可用来推荐新口味、新规格，或其他产品线的延伸。当一个产品已具知名度，且颇受消费者欢迎时，利用优待券鼓励目前使用者尝试新规格、新口味、新形式，效果最显著。通常利用优待券减价促销，是创造新产品销售业绩最好的方法。

6. 优待券可用来协助零售商吸引消费者购买更大量或更高价格的商品。当消费者在货架前选购商品时，优待券可协助他确认多花点钱买较贵的商品是值得的，亦可激励他购买较大量的商品。在销售过程中，的确需要额外的“推动”(Push)力量，方能促使业绩节节高升。

7. 一般来说，当消费者取得优待券时，常会很快地去兑换。因此，与其他形式的促销活动比较，优待券展现在“拉”的威力上效果卓越。基于分送方式的差异，优待券回收有可能拖延达数月之久。仔细研究尼尔森公司的资料显示，优待券促销最初举办的头四个月，前来兑换的数量最高，而后逐渐递减。

8. 优待券对业务员而言，是深具效率的销售工具。当宣布即将举办优待券促销，这对厂商业务部门无疑是一股冲刺的助力，同时也给予他们面对零售商时一把更具竞争力的利器。

第三节　优待券的缺点

优待券也有一些不容忽视的缺点：

1. 误兑是一项严重的问题。优待券的误兑，不是消费者故意欺骗，就是消费者或零售商一时疏忽造成，以致形成一个日益严重的问题(在本章后段会有较详细的说明)。

2. 消费者的反应较难预测。由于缺乏实际的活动讯息及效果，因此在兑换预算的拟定上问题重重。

其他的考虑因素,则有优待券面额、运用时机、各品牌分摊比例、分送方式、创意表现、竞争态势及媒体选择等,全交错在一起,致使优待券的可能兑换数难以估计。上述的问题,影响了整体活动,经费预算和分配在初期就很难定案。

3. 部分优待券常在已过了相当一段时间后才来兑换。如前段所述,绝大多数的各类型优待券常很快地就拿来兑换,但仍有少数拖到过期。因此,应保留一些预算以应付未来可能的兑换。虽然这不算是什么大问题,但总是在事后才能得知究竟需要多少费用,确是个麻烦。因此,执行优待券促销时,事前应有适当的准备,才足以应付这突如其来的支出。

4. 优待券一般在产品销售旺季及旺季前运用最有效,在这期间推出通常是锦上添花。而有时也不尽然,因为旺季时销售业绩良好,常是可以预期的,所以,要想获得更高效益和更见效果,在淡季时举办优待券促销,是建立新增的销售成果的最好时机。

5. 优待券对新产品、未具知名度的产品或是服务业效果不彰。消费者能清楚地判断一个知名度不高的商品或是旧商品,在举办优待券促销时,其所减少的金额是否值得参与。所以,优待券对一个消费者不知产品价值何在或是品质标准尚未建立的产品而言,似乎成效不佳。除非产品在价格与价值的比较上已深获认同,否则"节省支出"并不是必须考虑的重点。

第四节　设计优待券应注意的问题

一、信息

优待券的制作,可以设计成任意大小或各种不同的外形变化,然而对广告主而言,通常喜欢照纸币的大小形状来印制。因为此种形式的优待券,易于被消费者、零售商和促销公司处理与辨认。当优待券本身并无特殊的造型要求或限制时,其首要原则就是:"如果您要的是一张优待券,就应该把它做得像张优待券。"因为耍任何文字技巧或用个俏皮词句这种无谓的卖弄,只会让消费者更觉不知所云、混淆不清,因而阻碍了优待券的使用效果。所以优待券最好能与促销主题紧密联结,其讯息的传达理应清晰且响亮以引人注目,至于"艺术美感与创意技巧"则是次要工作,可以放后一点再添加。

优待券有一个非常重要的部分,就是优待内容,即用简单的文字对消费者和零售商说明优待券的使用办法。这方面有一些标准格式可供参考,一般可以在正面,也可以在背面,完全视优待券的规格大小和型式而定。美国克罗拉斯二(Clorox　2)优待券是将讯息传达得最为清晰、完整的一个好实例。其优待券的大小为5.25英寸×2.5英寸双面彩色印刷,正面标明优惠条件及价值,背面则详述优待办法和使用细节。此优待券看起来相当有价值感,内容说明亦极为清楚简洁,且极明确地指出优待券的限制范围,尤其加上一小段很具销售力的文案诉求以鼓励消费者多多运用。此外,您应该特别注意的是优待券的背面的文案,其描述的优惠细节条理分明,并在最后结尾时注明有效期限。此有效期的放置易看易读,可以协助零售商防止过期优待券的误兑。

二、兑换

产品优待券兑换率,是促销活动中最难确认的一件事。尽管平均兑换率已设定,却总在最后还是有不寻常的结果出现。在优待券赠送的促销活动案中,兑换成本是最主要的部分,但在这方面,很不幸地,我们对预测工作实在没什么信心。基于此,我们只好运用一般常规、"经验法则"及以往的经验来作为判断的依据。

通常,报纸是目前最常使用的优待券递送工具,而包装内、包装上优待券的兑换率却为报纸的六至十倍。至于递送方式只是影响兑换率多寡的因素之一,此外还有许多其他因素存在,例如:在零售店内各类商品之大小规格的数量多寡;以店内商品总销售量每千元为基准加以比较,同级或同类型商品的销售率高低,上述这些对优待券兑换率有极深的影响力。因为大多数的调查研究指出,同级商品在零售店内销售愈多时,此类型商品的优待券兑换率,相对地也跟着提高。因此,特举例说明,假设某一商品在零售店内的销售率为每千元约占6元,则其优待券兑换率会比销售率每千元只占2元的商品高30%,更比销售率每千元不到1元的商品高达300%。此外,另一个影响兑换率的因素为优待券的折价比率,意即优待券的价值与商品售价差额比较,通常实际的折价金额对优待券兑换率的影响亦极密切。由大多数的研究获悉,零售价10%～30%的金额是理想的优待券面值,因此,亦必获得最好的兑换率。而周转快速的商品,其兑换率也常较高,自然优待券的面值的折价比率愈高者,其兑换率更明显增升。

另一方面,商品铺货比率似乎也是优待券兑换率高低的一大影响因素,例如某一商品拥有90%的

铺货率时，其兑换率为50%铺货率时的二倍。但令人惊异不已的是，商品的市场占有率、竞争品牌的活动及商品认知度等，对兑换率的影响竟然小得出乎正常的预料。

以下是美国尼尔森促销顾问公司所发现的十三种影响优待券兑换率的主要因素，特简述如下：

(1)优待券递送方式。

(2)商品等级、大小。

(3)优待券的到达率。

(4)消费者对商品的需要度。

(5)消费者的品牌认知度。

(6)品牌忠诚度。

(7)品牌的经销能力。

(8)优待券面值。

(9)新或旧品牌商品。

(10)优待券促销广告之设计与表现。

(11)优待券的折价条件。

(12)使用地区范围。

(13)竞争品牌的活动内容。

三、误兑

优待券的兑换相当重要，因此误兑的状况必须时刻留心。糟糕的是，误兑的问题却时常发生。尽管迄今仍未有一个完整的数据可以来预测确实会有多少误兑率或数额发生，但是美国布莱尔的一项研究显示，消费者的误兑率从最高为54%至最低14%，平均约为33%的这项说词或许值得参考。若换另一方面来看，美国厂商营销服务公司(Manufacture's Marketing Services)所做的一项调查推估，消费者的误兑率却仅仅只有3%，两者高低相差颇为悬殊，令人难以适从。但不论其比率差异如何，“误兑”确实是一项相当严重的问题。除了真正的误兑以外，还有一群盗窃集团故意冒用，其涵盖的范围广及各地。这群不法之徒通常是故意截下报纸或杂志上的优待券大批贩卖，他们甚至故意仿造或是窃取，好向粗心大意的零售店兑换。因此，唯有小心翼翼地规划并执行优待券活动，才能确实避免误兑的发生。请千万记住，优待券就等于是钱啊！

优待券误兑在美国而言是多么大的一个问题，虽然没有一个肯定的数据可循，但表1—2所示，则是由唐纳利营销公司(Donnelley Marketing)所发展出来的一份误兑率预测表，或许可供您参考。

由表9—1得知，某些媒体的优待券误兑率，竟高达45%，因此，每一次盘算如何控制优待券兑换率时，您不仅应通盘掌握，而且是必须密切注意的。下面是美国行销公司(American Marketing Corporation)提供的数点建议，以协助“误兑”降至最低程度。

·务必视优待券如钱，通过设计、发送及处理的过程，来防止大量的兑换。

·优待券的价值切勿过高，以维持合理的折价为上准。

·单一品牌的优待券，其价值不应超过用来递送之媒体的价格，或产品本身的价值。

·力求优待办法清晰易懂，不易混淆。俏皮或耍小聪明的表现，只会造成零售店或消费者更难以了解。

·某商品在区域内的铺货率超过50%时，才可运用优待券促销。

·务必让零售店易于处理和承兑。

·设定一个规章并严格遵行。千万不要犹豫而拒绝兑换，那只会引人口舌，同时也是明显的欺骗。

·先将您的促销方案和递送方式加以测试，假设无法确定此活动是否可行时，请勿广及全国举办，甚至只是局限于某区域亦无此必要。

表9—1　优待券误兑预估表

分送方式	误差程度
杂志	
广告页上	8—10%
插页式	12—15%
报纸	
联合刊登	25—30%
“美食日”	20—25%

分送方式	误差程度
独立插页式	30—45%
周日附刊	12—15%
直接信函	
联合刊登	0—1%
单独刊登	0—1%
产品包装	
包装内	0—1%
包装外	0—1%
现场立即兑换	8—10%
其他	
定点分送	15—20%
附样品的优待券	3—5%

除了上述列举的建议外，还有一项重要原则务必切记：绝不可让优待券易于变造或模仿。因为今日复印机性能卓越，效果逼真，复印正是冒用优待券的邪道中最简单的方法之一。为了防止这种欺盗状况的发生，对价值高的商品而言最好的应对之道，就以四色印刷优待券，如此一来，除非优待券的价值相当高，大多不会甘冒犯罪之险来复制彩色优待券。

总而言之，优待券"误兑"是一件极为严重的问题，无论如何应尽可能地设法运用各种方式，以减低其发生的可能。

四、费用

计算优待券回收的成本相当容易。您只须收集所有实际发生的费用或可能发生的费用，两者合计即可。特举例于下供您参考。

假设您在某一地方报上刊登一则广告，上面附有0.15元的优待券，当下次再买您的商品时，可享受折价0.15元的优待。您打算预估此次优待券的活动花费时，首先，假设报纸广告费是1000元，发行量是10万份。如果此时您希望借助平常的报纸刊登优待券促销广告，以获取一般的兑换率，则预估的优待券促销花费会是多少？

第一步，您必须先加上报纸广告费1000元，另外，假定广告制作费为250元(此费用包括设计、打字、插图、完稿、图片摄影……等，这些都是刊登报纸广告必须的花费)，所以，在核算兑换费用之前，您先支出了1250元。

接下来，您采用平常的报纸刊登优待券广告，预估可达一般的兑换率，即约为报纸发行量的2.8%。以发行量10万份来计算，则约有2800张优待券会来兑换(1000000×2.8%)。

则2800张优待券的费用是：

每张优待券面值0.15元	420元
给经销商处理费每张0.07元	196元
每张的邮资及促销公司费用0.035元	98元
合　计	714元

由本实例您将发现，每张优待券的兑换成本，不再是面值0.15元而是0.255元，或可说成2800张优待券兑换支出总计为714元。若是再加上报纸版面费1000元，及制作费250元，则此次优待券促销的花费合计将达1,964元。以此金额推算2800张的兑换支出，平均每张高达0.7元。当然，如果优待券兑换率高于2.8%，则促销花费势必提高，但是每张的平均支出却相对降低。

运用此种推算方式，可预估任何类型的优待券兑换费用。您可利用各类型兑换率来推算优待券的回件数。无论如何，还是保守一点较好，所以您应切记往往预估和实际总有一点差距。

第四章　免费样品

免费样品是将产品直接送达消费者手中最便捷的一种促销方式，因为由前述绝大部分的促销术得知，消费者常须完成某些动作或符合某些条件，才可取得商品或获得馈赠，如凭优待券至零售店购物，才得享有退费优待……诸如此类，不胜枚举。据经验观之，免费样品是诱引消费者试用的妙方，尤其当新产品介入市场时运用特别有效。

对既有品牌而言，想吸引消费者的试用，利用免费样品的促销方式绝没有优待券的刺激来得有效。若站在吸引试用的角度来看，免费样品可谓相当成功，然而以成本来评估，则在短期内会大大降低了经济效益。总而言之，通过免费样品形式的促销，创造了高试用率及惊人的品牌转换率，促使试用者成为现实购买者，此种成果，即使多点花费也值得。

免费样品促销活动再好，也不是适合所有商品。通常，当产品差异性或特点凌驾竞争品牌且值得披露给消费者时，运用样品赠送，效果最佳。的确，产品的现场示范，往往效果较佳，效率较高，所以当广告都难以详尽表达产品的特质时，靠免费样品的举办来推介产品最具成效，因为您只需展示产品的利益，即可获得消费者的认同。但是免费样品这种促销术，却对高度特殊性商品或诉求的市场小又有选择限制时，效果奇差，难以发挥，如地毯编制者、古玩收藏家或其它一些难用人口统计学归类区分的消费群等，免费样品对它均毫无作用，因此，大众化消费品才是此促销术大放异彩之所在。

通常在新产品上市广告前4至6星期，优先举办免费样品的促销活动，效果独具，不仅可有效刺激消费者的兴趣，进而更提高其尝试购买的意愿。在本活动运用之中，有一点致命的关键务必切记：千万记住，唯有当产品铺货足、布点够时，才可办免费样品促销，以满足消费者的购买需求，否则在渠道残缺的状况下，仓促举办，只会马失前蹄，得不偿失。因为当消费者在获得样品后，用了它，爱上它，想买它，却遍寻不着，心中那一股兴冲冲渴望拥有的热火，被瞬间浇熄，化为灰烬，从而产生强烈的懊恼和挫伤。

一般运用免费样品的目的如下：

1. 刺激对新产品或改良后产品的尝试购买意愿。

2. 既有品牌挖掘潜在顾客，吸引新使用群。

3. 唤起消费者对新包装的注意与兴趣（旧品换新装）。

因此，经由免费样品的举办，可获得下列的成果：

1. 能建立或扩大既有品牌在外围地区或新的经销区域的销售业绩。

2. 能凭借新的经销网路的建立，以吸引新的消费群的尝试购买意愿，扩大销售对象。

第一节　免费样品的分类及采用方法

免费样品的类别定义，如同优待券一样，以样品发送的方式来区分，在运用之中有一个放诸四海而皆准的通则，就是愈有效的样品赠送，愈直接将商品交到消费者手中，当然其花费的成本也就愈高。而样品的递送技术又常受限于产品本身，如大小、包装、材质等的影响而有所变化或窒碍难行。比方大包装的商品，即无法用邮寄样品来处理，易腐烂的商品，即不能采用包装附赠的方式来发送。

下面特将广泛采用的八种免费样品赠送方式，一一列举，请参酌运用。

一、直接邮寄

将样品通过邮寄，或利用民间专门的快递公司和促销公司，直接送至潜在消费者手中。此种寄送方式的最大问题，在于样品投递及装运可行度的限制，尤其是一些新区域或快递公司尚未纳入服务的地区，递送的工作更为困难。

除了上述的问题外，运用直接邮寄可称得上是样品发送的最佳方式，其效果之卓越胜过优待券3～4倍。以户为对象的赠送中，可达70－80％的尝试购买率，尽管如此，此种以重量为计价的邮寄方式，其耗费的成本还是太昂贵了。

二、逐户分送

将样品以专人方式送至消费者家中，通常通过运送公司或委由专业的样品促销和直销服务公司执行。一般常将样品放在门外、各户信箱内，或是交给应门的消费者，此法由于直接面对消费者，没有中间的转折，因此相当有效，只是花费嫌太高，是所有发送方式中最花钱的一种。

此种方式在国内部分大城市已被一些食品、日用品公司所采用，它们大多是委托专门的直销公司或大中专学生进行分送工作。

但要注意，在西方国家此种逐户分送的方式在某些高级社区已严禁使用，仅适用于都市地区或人口密度较高的地区，以美国而言，为了保障居民安全，逐户分送的方式在某些高级社区已严禁使用，甚至将样品投入信箱，都列入违法行。

三、定点分送及展示

这是直接将样品交到消费者手上的另一种运用方式，通常选用的地点常是零售店里、购物中心、重要街口、转运站或其它人潮汇集的公共场所内，将样品分送给消费者，并同时告知有关产品的销售讯息以广为宣传。此种发送样品的方式，如果再搭配送优待券或其它购买奖励，效果更是突出。如天津的“天益牌”辣精、北京的“酱王牌”面酱，都是通过此种方式让消费者认知他们的新产品的。不过，您要切记一个营销准则只要在一家零售店免费派送样品，则必须家家依样执行，以免偏颇。

四、联合或选择分送

专业的营销服务公司规划了各种不同的分送样品方式，以有效地送到各个精选的目标消费阶层手上，例如新娘群、军职人员、中学生、新妈妈群或其它特定的消费群等，视各别需要将相关性却不是竞争商品集成一个样品袋送给它们，由于深具巧思，当然特别吸引受赠对象的喜爱。由于样品袋组合精致，送得贴切自然，而且由于各牌品分摊费用使成本无形中降低许多。比方“新娘礼品袋”在婚后立即送到新娘手中，这种针对特定对象分送组合样品的方式，最大的优点在于既迅速又直接地接触目标群，而没有用其它方式那般来得困难和费用高昂。

五、媒体分送

部分消费性商品可经由大众媒体，特别是通过报纸、杂志，将免费样品送给消费者，如果样品体积又小、又薄，就可附在或放入媒体里分送给各订户。此种分送方式的最大长处在能送入家庭和机构，而且更能同时传播商品讯息。然而由于此法的制作成本较高，因此并不经济实用，尤其是经由媒体分送样品在国内主要是集体订阅者，对家庭引起的尝试购买率过于偏低，所以目前并非一理想有效的样品分送法。

六、零售点分送

在零售店内销售试用样品，已成为新增的一项重要促销方式。厂商生产小号装产品以低价供零售商贩卖给消费者，零售商由此获得的利润往往比卖其它竞争品来得高。此种推广商品的方式，花费既低，又可有效吸引消费者尝试购买，由某些实例获悉，厂商甚至还可从中获利，因而不论厂商或零售商，面对利润的诱惑，对此种促销方式均大表欢迎。

七、凭优待券兑换

消费者凭邮寄或媒体分送的优待券，可至零售店兑换免费样品，或是将优待券寄给厂商，以换取样品。由于消费者对该商品兴趣高昂才会来兑换，因此，此促销手法常有不错的反应。但基于厂商要付零售点的样品兑换处理费或要付样品邮寄费，所以费用大是个缺点。

八、入包装分送

选择非竞争性商品来附送免费样品，此时该样品常被视为此商品的赠品。由于受限于此商品消费对象的购买及尝试意愿，因而许多案例显示，此促销术是所有免费样品分送中效果偏低，却也是最省钱的一种。

第二节　免费样品的优缺点

免费样品促销有如下的优点：

1. 运用弹性大，对象可选择性高。免费样品的促销，常视厂商需要，既可规划以符合某特定对象所需，又可庞大至全面分送，无所不及。如吉列刮胡刀（Gillette'sAtra razor）和庄臣雅姬洗发精（S. C. Johnson's Agree shampoo）送出数百万个样品以介入市场，此促销方式的确可在短期内席卷全国。

2. 提供快速的商品讯息，并在零售点产生购买的立即反应。免费样品直接将商品送到消费者手中，

以刺激他们立即采取购买行动，不像广告常需反复诉求，才能产生行动。

3.吸引试用的花费相当低。某些免费样品的促销方式，就样品到达消费者手中的成效而言，尽管不如优待券理想，但花费却低很多。

4.有时是改变品牌忠实消费者转换品牌的唯一方式。当消费者的品牌忠实度极高时，运用免费样品是刺激它们转用新品牌的唯一妙方。

5.深获零售业认同，提高进货意愿。当举办免费样品促销时，常能在零售点获得立即尝试购买的回响，因而零售商的进货意愿大增，以供应促销需求。

6.常要激励零售点积极配合商品展示及店内宣传强化。如果零售点提供货架特别陈列，及其它店内广告辅助物的强化活动，可有效提升销售业绩。

7.协助既有品牌强化配销渠道。当既有品牌的表现欠佳，或外围区域销售网点配置不良时，利用免费样品的促销，是增加和改善商品流通的最佳方式。

虽有这些优点，但它也存在一些缺点：

1.花费昂贵。免费样品的尝试购买效果虽高，花费亦高。厂商务必认清必须的成本支出，有样品费、分送处理费、相关的广告辅助等花费。

2.仅适用于大众化的消费性商品。对特殊性商品而言，由于市场目标及特定对象的限制极严，名单取得不易，因此对免费样品促销来说不易命中目标群，效果势必大打折扣。

3.经济效益偏低。免费样品是花一元就是一元的硬碰硬促销方式，其经济效益甚低，特别是对优待券而言，在尝试购买率上，简直不堪比拟。

4.样品分送极难驾驭。当寄送样品时，常会面对邮资高涨、寄达时效无法掌握、又有邮寄条件的限制等困难，厂商对样品是否完整而且准时地送至消费者手中，完全受制于邮递公司，本身难以控制。当采用直销公司直接送递时，同样也是难以控制。

5.经常遭遇样品失窃问题。不论分送的方式或样品的价值，在运送过程失窃的问题都有可能发生，从递送公司到零售店员工皆可能是偷窃者，极难防止。

免费样品促销的缺点虽多，但是绝大部分都可以通过完善周详的活动规划加以克服。

第三节　采用免费样品的原则

一、费用

由于免费样品促销范围广且变动又快，其成本花费不可能精确核算出来。若确知费用若干，我们提供下列几种方式，让您对成本的粗估有所依循：

(1)直接邮寄成本估算：邮资计算是以商品重量和送达时间的快慢来决定其金额的。

(2)逐户分送成本估算：费用估算之弹性相当大，主要依分送户数的多寡而定，还必须考虑到所选的都市型态、区域大小、各户的相隔距离，皆影响其成本的变动。如以北京及其市郊为例，1993年，逐户分送样品的处理成本为每千个须花1500元，其进行的方式为，样品重约2至4两，被装在透明塑料袋内，逐户分送，同样收费还可再加放优待券在样品袋内，不另加价。此种分送方式，每人每天约可送出25份样品(请注意：国内大部分城市有些对逐户分送的样品赠送尚不熟悉和习惯，在拟定计划前务必调查清楚街道管理部门是否同意)。有关此中方式的花费，包括有样品费、分送各户处理费、宣传印刷品费如优待券、包装材料费……等等。

(3)定点分送成本估算：以样品分送者或示范者每人每天的平均工资计酬，并不考虑分送出的样品数量。成本估算1993年北京为例，人员开销每人每日约125～60元，再加交通费及样品费、促销宣传辅助物、优待券等的支出。

(4)联合式分送成本估算：在所有免费样品分送的方式中，以此种联合多种非竞争性商品组成样品袋，送给经过筛选的特殊对象的分送方式，费用较不浪费。因为样品分送费由各品牌分摊，费用自然降低，此外，请切记再加上样品费及其它促销宣传品费。

(5)包装分送成本估算：此种将样品置于包装内或附在包装上的分送方式，成本最低。因为其花费只有样品费、附于包装之处理费及其它宣传辅助物等，而样品分送予消费者之花费极少，甚至可以说没有，开销当然最少。

为有效核计免费样品促销活动的成本支出，特依实际执行时可能发生的项目列举如下，以供查核：

(1)样品费。

(2)邮寄直送的名单查寻费。

(3)邮资或分送费。

(4)活动处理费,如通过专业邮递公司或直销公司必须的处理费。

(5)广告费及其它促销辅助物之费用,含样品包装上之宣传广告物。

(6)样品之包装费,包括纸盒、纸箱、袋子或分送所需的其它包装材料费。

(7)优待券折价面值及零售点和促销公司之优待券兑换处理费。

(8)样品置于包装内或附于包装上之处置费。

二、商品选择

某些商品运用单纯的免费样品促销时,常创佳绩。一般而言,以新商品或改良后商品最具代表性、表现最佳,而一些商品在外观特性上与竞争品有显著差异时,进行样品赠送亦有意想不到的成果,通常以经常性购买商品和大众化消费品较适用免费样品,其成效颇值称道。至于一些回转慢、非经常购买之商品,则不适用于免费样品促销。同样的,对于个性化强烈的商品,或富选择性变化的商品如因色彩、香味、口味等的差异,而影响消费者选择偏好的刮胡乳液、指甲油、口红等,亦不适用样品促销。

其它运用此法效果不彰的商品,其特征为缺乏明显的利益,或与竞争对手相比差异不大、难以脱颖而出;对处于成熟期或旧有品牌的商品,运用免费样品促销毫无益处可言,除非厂商考虑在新消费区域或偏远地区推广。

三、运用时机

旺季来临前举办免费样品促销,是最理想的运用时机,既可扩大试用率,又可提高来日的销售率。

但在运用本法时,务必遵循的重要法则就是,确定市场已建立足够的零售网后才可执行,通常这意味必须达到50%的铺货率,因为当消费者试用样品后,却在市面上买不到货,无形中折损了厂商信誉,减低消费者兴趣,则想靠样品促销的本意反而成了伤害,真是得不偿失!

四、规格大小

免费试用的样品规格,并无大小的硬性规定,通常只要让消费者够用就可以了。所以,其生产依据常视商品的利益特色而定,例如口味不错,送一次用量就够了,如果必须多次连续使用才能体验商品利益,则份量必须多些。一般来说,份量愈多的样品当然比小试用品更讨好消费者。当您决定采用较小规格的样品时,最好以原商品的造型缩成迷你型包括包装让消费者试用,如此,当消费者前往零售点选购时,自然易于辨认,而不至于误买。

五、试用与使用

奥美广告的小查理·菲德瑞克(Charles Frederick. Jr. ,of Ogivy & Mather, Inc)曾在一次演讲中提到送免费样品和送优待券对消费者从试用者转成固定使用者的比较研究发现,关于品牌转换率方面,样品赠送的影响力总低于送优待券,以百分比来看,因免费样品导致之转换率为20~30%,因送优待券达30~40%。菲德瑞克表示,依其经验获悉样品和优待券二者之间的试用和使用关系变化,可以以下列100个样本表示:

	送免费样品	送优待券
总样本数	100	100
试用数	80	20
品牌转换率	25%	35%

如上所示,在获得试用的兴趣上,运用免费样品显然比优待券效果好,但是因试用而转为品牌爱用者,则比优待券差太多。若以此观之,兑费样品促销对品牌转换的影响的确偏低。

六、媒体运用原则

当您通过媒体广告诉求致赠免费样品的讯息时,请务必在广告文案中力求显眼、清楚地告知消费大众。比如,“这里有个免费样品,正要送给您”,不论文字或图片应避免难懂、难念,务求精简突出,因为您的主要目的,是让消费者来索取样品,而不是在比创意、得广告金奖。

第四节　免费样品的实例

下面特列举不同分送方式的杰出免费样品促销实例,各个招式虽差异很大,目的却是一致,其成效之绝妙,很值得您细细领略。

一、直接邮寄样品

通用制粉公司(General Mills)新推出一种谷类食品——脆麦片加葡萄干(Crispy Wheats'n Raisins),以直接邮寄方式分送免费样品,一个1.5盎斯装的样品内附美金7分优待券,分别依名录寄给消费者,由于样品是实售产品的迷你包装,消费者试吃后极易在零售店内辨别选购,效果反应甚佳。

由某些选择性的实例得知，样品依照地址分别寄到消费者手中，虽然有效，却耗费不小。因此又研拟出一种简单而直接的邮寄方式，即随美国邮局的递送路线逐户寄送样品，比汉公司（Beeham Prodoucts）的新家护三色牙膏（Aqua—Fresh toothpaste）即曾利用此方式分送样品。其样品箱内置样品及产品资料夹，选择合理的邮政渠道散发全国。

二、逐户分送样品

尽管逐户分送样品的费用高昂，却可将样品正确无误地送到潜在消费者手中，毫无漏失，即使多花一点也值得。尤其对某些产品而言，这还是唯一方式，别无选择呢！

逐户分送的样品赠送方式，在西方国家曾是蓬勃兴盛、备受喜爱的促销术，如今却已逐渐退位。那是由于随着都市区域的逐日扩大，住宅区过于分散，想要充分掌握目标对象，势必增加样品分送工资及运费，再加上职业妇女日渐增多，讯息接触频繁，已逐渐将对逐户分送样的热衷转移至其它较特殊新鲜促销策略上，因而盛况不再。姑且不论这些逆转，逐户分送样品活动，对许多新产品的促销和旧产品的再生，仍是不可或缺的手段。对中国而言，都市住户比较集中，这种促销方式很是适合，前景似锦。

直接登堂入室，直捣消费者住宅，是逐户分送的最大优点，对其它分送方式而言，想如法炮制，常窒碍难行，不堪一比。其中运用得最出色的范例即是汤玛上英式小饼（Thoma's Eng）按址逐户挂在门把上。运用此种分送方式，汤玛士公司既可直接递送讲究保鲜的食品，且能快速有效地掌握样品以确实送至消费者家中，的确令人赞叹。该公司为强化促销效果，更在样品袋内附赠了美金15分的优待券，便让消费者于下次购买时得享折价优待，吸引力当然更上一层。

三、定点分送及展示

定点分送样品的方式相当多，其中以站在街角或行人众多的公共场所如剧院门前散发样品最普遍，一般在食品或营养保健品、化妆品公司推出新产品、新品牌时常运用此方式促销。此外，另一种较具选择性也效果最好的做法，是挑选某商圈内的一家零售店附近进行免费样品活动，如在商店旁或购物中心内设点分送样品，以吸引消费者的兴趣。

“太阳牌”锅巴在90年代初产品初上市时就是采用负责赠送品尝的办法，这一办法为其来日通行全国市场也是立下了汗马功劳。

但此种定点分送的成本花费非常高，以1994年春夏两季，在北京举办的活动为例推估，分送费每千人约500—1000元，样品费另计。一般因街头交通状况及样品类别的差异，一个直销员平均一天可送出3百份样品。通常定点分送样品的计费方式以千人为基准单位，而零售店的展示员则依时间长短和工作内容计酬，当然还再加上交通费和展示品的费用。

四、联合式寄送样品

数家公司采用联合举办方式将各自的样品集中一起放在样品袋内，再分送给消费者，此种促销方式的最典型的例子也许是庄臣公司与金百利公司联手将庄臣公司（S. C. Johnson & Son）的雅姬（Agree）润丝精、金百利公司（Kimberly—Clark）的靠得住卫生棉垫（Kotex Lightdays PantiLiners）及庄臣公司的Edge刮胡膏优待券集放于一个样品袋中，寄送给目标消费者。此种联合寄送样品的方式，其费用自然由参与的三种品牌均摊之。

五、包装分送样品

Alka Seltzer Plus药品公司想将一种感冒药做免费样品促销，但限于经费仅够支付样品费，而无力应付分送费，因此寻求专业的“交叉取胜”（Cross—Ruff）促销服务公司协助，在它们的协助下，选择了Bic刮胡刀配合推动，将Alka公司的感冒药样品装入Bic刮胡刀包装内，分送总数多达500万份。随着Bic刮胡刀在市场上的成功，Alia感冒药样品得以顺利进入家庭，面对消费者。此一卓越逼人的促销声势，让Bic及Alia非竞争性的双方相得益彰，各享其利。

六、媒体分送样品

通过媒体分送样品的典型实例：Ziploc超强冷冻袋将免费样品及折价优待券装成一袋，当做广告物附于报纸中，选择特别节日分送给各订户。北京的卡迪亚精品廊开业之际，也是将其印刷精美的宣传单随北京晚报送入千家万户手中，使首都的消费者们及时得其开业的消息和经营的品目（注：目前在国内随媒体分送样品还是刚刚开始）。此种方式既可充作媒体的促销，厂商又可确保样品确实送到消费者手中，可说一举两得。

七、试用品贩卖

全新改良的 Clorox 2 漂白剂在零售店贩卖迷你型的试用品，试用品包装设计与正品完全一样，容量只够一次使用，售价只要美金 15 分。Clorox 2 用此方式直接在零售点推广，以吸引消费者花小钱试用改良品。而北京的“酱王”牌面酱也是同出一辙，遗憾的是，铺点太少，店家也不很积极。

八、凭优待券换样品

最有效单纯的免费样品分送方式，就是让消费者到零售店即可兑领。桂格公司推出的 Aunt Jemima 奶煎饼上市活动是一个范例，其运用的方式为：消费者只要剪下报纸上的优待券，凭券至任何有贩卖桂格商品之零售店即可兑换 3.25 磅的 Aunt Jemima 奶煎饼样品包。此方式虽然花费高，却是足以诱引立即行动的良策，其中必须留意的是，在运用凭券兑换样品的活动之前，请务必全面铺货，以免造成换不到样品的困扰。

由上述列举的各种实例获悉，免费样品对促销经理而言，的确是投资极高的一种活动，但换个角度来看，却又是一个卓越的促销手法，既能鼓舞业务人员的士气，全力投入推动新产品或改良品，以激励消费者提升尝试购买的意愿，更可因而增加销售业绩，健全营销渠道，扩大铺货面，若加上效率神速，成果即可显见。

第五章　竞赛与抽奖

让消费者深具兴奋魅力和中奖期待的促销活动，自然非“竞赛与抽奖”莫属。多年来，营销人员挖空心思不断寻求诱人的奖品以吸引消费者，从无以数计的礼品商品赠送到金银珠宝、彩电、汽车等，几乎无所不用其极。而事实上，营销人员之所以不计血本地送出千百种奖品，目的无他，都是希望抓住消费者踊跃参加该促销活动。

通常，当某种商品或品牌未能达成既定销售或利润目标时，运用“竞赛与抽奖”此种促销术似乎最具成效。虽然导致销售不振的因素可能很多，但解决之道却极为单纯，那就是：品牌的营销运作极需一针强心剂以刺激销售。而竞赛与抽奖正能适时提供额外的激励，以再度提升销售业绩和利润。

经验显示，某些促销活动能在市场上创造卓越的刺激效果，譬如一个规划完善，执行周密的竞赛或抽奖活动，其效力不仅能建立消费者的兴趣，更进而促成销售目标。最让人惊讶的是，甚至经销商，特别是零售店，对此活动方式反应热烈，他们似乎渴望参与其中，深切体验令人兴奋的厂、商共享促销成果。

针对竞赛与抽奖的活动而言，最重要的特色之一，就是提供一个比实际支出金额更多优惠的活动契机。举例如下，让中奖者旅游国外，或赠送名贵轿车，此类大奖额的促销赠送，当然比花相同经费的送样品或折价券的促销更为诱人。除了这些令人振奋的特点外，尚有不胜枚举的证据显示，一个事前规划完善的竞赛或抽奖活动，确能协助企业达到既定的促销目的与销售目标。

美国六十年代末期和七十年代初期，竞赛与抽奖促销方式由于联邦政府的一项调查研究，而有了显著的改变。此调查指出，当时有部分的竞赛与抽奖活动易引人误解，甚至出现欺骗现象。例如，一些厂商虽然列出一大串奖品，但却只送出其中的一小部分。一般而言，“事前的奖额设定”既已宣布，是不能随便取消奖品的。所以，在此次调查后，获得一个成果，即有关“竞赛与抽奖”的法规条文做了某种程度的修正，如今，这些条款比以往更为严密和复杂。例如，每项奖品的内容、中奖数必须明确标示在促销宣传物上，而所有的奖品必须送出，即便是有些奖品无法被消费者抽中，也必须公开告示说明。甚至评定的表格也务必加以说明。竞赛与抽奖虽有这些繁文冗节的烦苛要求，但由于它在市场上能引起的惊人促销刺激，故吸引无数的营销人员不断大量运用，爱不忍释。

我国在九十年代也开始盛行“巨奖销售”之风，从工厂、商店到金融业，从大城市到中小城市。由于是初始的探索阶段，加之法律上的不完善，目前还存有不少问题，但这一方式将会随着竞争的加剧而为企业界继续大量采用。

许多的抽奖活动显示，其获致的利益以五比一的悬殊比例胜过竞赛活动。那是因为参加抽奖的人数比竞赛人数多达五至十倍。因此，广告主均清楚知道“抽奖”是一个倍受肯定，并能极快有效建立消费者购买兴趣的促销工具。

第一节　竞赛与抽奖的差异

美国广告代理商协会对竞赛的定义是：“竞赛是一种请消费者运用和发挥自己的才华去解决或完成某一特定问题的活动”。日常生活中您常可见到这样的竞赛方式，要求您针对为什么您喜欢此商品写一句话，或为配乐加上最后几个音符，或是写首五行小

诗、或为产品命个名……等等不胜枚举。然后再从所有来件中，依程度优劣评或摇号选出优胜者。所以说，竞赛活动中，基于卓越的才华或运气，才是获胜者脱颖而出的要素。

在举办竞赛活动时，参加者必须提供购物凭证才可以参与该活动，或是必须符合某些合理的必备条件，以获取接受评选的资格。因此，竞赛通常需具三个要件：奖品、才华和学识以及某些参加条件限制等以作为评定优胜者的依据。

另外，美国广告代理商协会又曾如此阐述“抽奖不是针对部分具有才气的消费者而办。获奖者是由参加的所有来件中抽出的，换句话说，奖品的赠送全凭个人的机运”。由上述得知，抽奖活动参加者只要填妥姓名、身份证号，或其他一些个人资料即可，优胜者通常从所有来件中选出，无须任何才华或学识。

第二节　竞赛与抽奖类别

竞赛不可落入过于简易、相互牵制、互不关连的品类。如前所述，“竞赛”型促销方式，乃着重于完成最后的文句，为产品命名，写首五行小诗，推估规格、重量、或内容物……等等，此种促销纯粹局限于您的想象力和您欲完成的事物上。

而“抽奖”则与此截然不同，可区分为数种类型。其中最广为流行的抽奖类别有两种：

(1)直接式抽奖：即中奖者是由所有参加来件中抽出。

(2)对奖式抽奖：厂商事先选定的数字或标志，一组奖券派送完后或到指定日期后，经由媒体告知消费者，参加者只要符合此已选定的数字或标志，即可中奖。

目前最新、成长最快的对奖式抽奖方式，就是运用一种印号的卡片。参加者获得此卡片后，在指定期限内将卡片上显示的数字或标志，与厂商事先选妥的数字或标志对比，符合与否即可知道是否中奖。此种依号对奖的方式，最早为食品和证券业所开发运用，而如今正广获包装类商品大力使用。例如，“健力宝”饮料和“绿得”八宝粥就是国内抽奖方式的早期代表，其规模也甚为宏大，吸引了无数消费者喝了一听又一听。

另外还有一种受欢迎的抽奖类别为“计划性学习”(Programmed Learning)。此种抽奖方式，常要求消费者由商品标笺、包装或广告上回答某些问题，因此，参加者必须先详读(据以“学习”之处)该商品之广告，才能提出符合参加条件的答案。然后厂商再由能提出正确答案的参加者中抽出幸运中奖者。这在家电类产品和营养保健类产品中应用较多，因为这类产品竞争激烈，这是各厂商进行品牌识别的一个极简单，效果极好的方式。

第三节　竞赛与抽奖的优缺点

虽然竞赛与抽奖在形式和方法上有明显的差异，但它们显现的优缺点却极为雷同，二者的运用主要为弥补正常广告活动之不足，或对缺乏强有力促销计划的商品或品牌塑造使用兴趣。然而，竞赛与抽奖类型促销术，对开发试用对象及吸引新消费群的成效并不突出。

以下特列出竞赛与抽奖的长处供您参考：

1. 可扩大、建立或强化商品形象。例如，当营销人员将商品与突出的赠品彼此紧密联结时，必能使商品本身更为引人注目。同时，亦可借助促销主题，进而协助塑造或强化商品定位。

2. 常能达成目标顾客阅读广告的艰难的任务。消费者在面对广告泛滥的情形下，唯有像竞赛与抽奖这种深具刺激性的活动，才能突破重围，从喧闹的广告丛林中脱颖而出，吸引消费者的兴趣与参与。

3. 是鼓励零售点扩大铺货面的上策之一，非其他的促销术所能比。同时亦可促进零售店的生意。

4. 对需要“调整步伐”的商品，给予最适切的帮助。例如，当某类商品中，各品牌正大肆运用优待券促销时，改用竞赛与摸彩的方式，必能异军突起，广泛地吸引消费者的注意。

5. 适于针对特定目标市场进行直接的广告与促

销诉求。例如，举办竞赛或抽奖活动的主题或所送的奖品，可依市场区域策略，精心规划以符合特定人口结构或不同心理层面的真正需求。

6. 有时可用来吸引消费者的试用，虽然不见得经常有效，但如果比赛内容或奖品深富趣味，或许消费者会产生较强的参与试用意愿。

7. 竞赛与抽奖可联合数种品牌或商品组成一个促销活动，此方式对在相关联的品类中有多种品牌或产品的营销人员而言，最具效果。

竞赛与抽奖长处再多也不是万灵丹，它仍有一些难免的缺点。

1. 通常举办竞赛或抽奖活动，并不一定会让销售业绩突增，或造成大量试用。如果这是目标所在，那么运用另一种促销术——样品赠送，必将更见成效。总之，竞赛与抽奖的运用，应以建立长远的商品形象更甚于着重眼前的立即回馈为出发点。

2. 对竞赛与抽奖活动而言，并不能极大的扩展消费者的参与率和对产品的注意度。事实上，只有20%的人会参加此种促销活动，而所有参加抽奖者中约有75～90%并非是直接附上实际购物凭证的消费者，因此，竞赛与抽奖的参与人显然地并未购买该商品，自然难以达成营销人员既定的销售目标。

3. 另一个缺失，是此类促销活动，常让许多职业参与者当作无本生意，志在得奖，而无视商品的存在。

4. 通常需要大量的媒体经费广为宣传，才易获致成果。但若运用相同的经费在更具直接行动的其他促销术上，则对销售量的提升势必更有助益。

5. 缺乏一套正确的事前测试方法，以对竞赛与抽奖活动进行完善的效益评估，所以投资本活动时，唯有依据以往别家公司或自己的经验或判断严格执行，因此，对营销人员而言，所冒的风险自然增高许多。

6. 最后，各国政府对此方式都有各种规章条款的限制，使得营销人员在发展和执行竞赛与抽奖活动时更加困难，何况此类促销在销售范围上也有区域性的限制，因此，企业应慎重选择最适当的时机实施。

第四节 竞赛与抽奖的原则

一、奖品

奖品及奖品组合的诀窍是主宰竞赛或抽奖活动成败的关键。通常，奖品组合均采用金字塔形，即一个高价值的大奖，接着数个中价位的奖品，及数量庞大的低单价小奖或纪念品，而末奖则往往采用样品、相关的商品或小礼品。美国各州极为流行的乐透彩券(lotteries)，备受消费者欢迎，常是赠品吸引力的最佳指南。依据乐透彩券赠奖方式来看，可知奖品组合中中价位奖品再多，也比不上送一个超级大奖更能吸引消费者。为证实此赠奖方式的优异，唐·贾哥达(Don Jagoda)发现，竞赛或抽奖的第一大奖以至少现金美金2.5万元，对消费者最具吸引力。综观而言，绝大多数的消费者对以现金当赠品深感兴趣，例如，每月赠美金1000元当生活费用的赠奖方式，相当受欢迎。此外在唐·贾哥达的“最受欢迎的奖品排行榜”中居第二、第三名的大奖，则为观光旅游及赠送轿车。经验证明，只要奖品新奇、独特，一样能如送现金大奖般吸引消费者的参与。

二、费用

在策划及执行竞赛与抽奖的促销活动时，其费用的估算包含数个项目，例如，在预算编列上，必须含括：

(1)所有奖品的费用。

(2)推广此促销活动的媒体花费。

(3)参加的表格印制费、零售点印刷宣传品之费用，以及其他一些辅助消费者及零售商、经销商等推广此活动的支出。

(4)对参加来件甄选或抽出优胜者的处理费用，有些专业促销公司均有标准收费来承包此种筛选中奖者的工作。在80年代的美国，由通行全美的包装促销活动中抽出优胜者外没有其他附带工作，这样单纯的连续式抽奖的处理费用，即在美金5000至

8000 元之间。至于竞赛促销方式,即使来件只有抽奖参加数的十分之一,由于必须逐一评称,其处理费用则高达美金 15000 至 25000 元间。通常,举办促销活动时,处理过程的要求愈多,手续愈繁,相对的花费也愈高。

(5)其他杂支,如税金、保险费、公证费等法定开销。

三、法规

关于竞赛与抽奖的法律各国的限制都相当繁多。我们郑重建议您寻求一个熟悉法规、条例的律师所或专业顾问公司,事先咨询,以避免日后诸多无谓的问题与纷争的衍生。

美国联邦贸易委员会"食品零售业暨石油工业幸运抽奖及比赛管理条例(Federal Trade Commission Regalation — Rule for Chance in the Food Retailing and Gasoline Industries),正是查询有关此类促销活动的绝佳资料来源。本管理条例,是由美国华府联邦贸易会所编订。因为许多州政府及地方政府列有"竞赛及抽奖"条例,特别是威斯康辛州(Wisconsin)、密苏里州(Missouri)和华盛顿州(Washington),您应该也要查查州法规,较为妥当。在举办一个全国性的促销活动时,州及地方的限制导致活动无效的这些法律禁令最好适度地避开,以免影响活动成效。我国也正在建立这方面的法规和条例,相信不久会有全国通行的一些法规颁布。再次提醒您,无论如何,想办好一个促销活动,应妥善运用杰出的律师所或专业顾问公司,以有效防止层出不穷的大小问题。

四、规则

竞赛或抽奖活动之所以成功的主要因素之一,就是拥有清晰、易懂的活动规则。尽管各个活动的规则各有不同,而美国广告代理商协会建议的下列几项有关竞赛与抽奖的适用规则,颇值参考。

·包含活动的截止日期。

·列出评选的方法,并说明如何宣布正确答案。

·列出参加的条件,如:参加者的资格,必须附寄的印刷物(如标笺、商标……凭证)。

·列出奖品及奖额。

·标示评选机构,以确认最后决选的职权。

·告知参加者,所有参与此活动之资料,其所有权属赞助厂商所有。

·中奖名单的发布告知,通常以其所附的回邮信封通知。

·说明奖品兑领赠送方式。

不论竞赛或抽奖,活动期间应清楚标明,尤其是截止日期,更应注明。一般此类促销活动的期限以二至三个月最普遍,如此,方能有较充裕的时间来推动促销活动,并让更多的消费者把握机会踊跃参加。

营销专家赫尔·德诺(Howard M. Turner)曾表示,在订定竞赛或抽奖的活动规则时,有两个基本要素务必切记:第一,必须确定活动办法清楚易懂,让每一位均了解如何参加;第二,必须先确认所有的活动内容完全合法,以免日后产生困扰。为达到第一项要求,德诺特提出下列的范例仅供读者参考。

(1)竞赛:请在下列的参加表格中详填姓名、地址,并请以最多 25 字完成"我喜欢甲商品……"之描述,连同甲商品盒盖一起邮寄至×××信箱即可。

(2)填卡抽奖:只要将填妥姓名地址的资料卡,寄至某邮政信箱收,便可参加抽奖(应详述附寄购物凭证或购物证明或复本等条件)。

(3)幸运对号抽奖:或许您已幸运中奖,请将您手中的号码卡,与甲商品公布之中奖号码核对,如果相同,请详填姓名、地址,连同此卡,一并以挂号邮寄至某信箱,即可获奖。

(4)游戏式抽奖:每当您到店里购物,即可获赠一张游戏彩券,将此彩券粘贴在游戏卡上相同图案处,如果您贴满了五张连续性的彩券,表示您已符合中奖资格。请持此卡至该店鉴定并兑领奖品。

下面则是德诺(Turner)提出的宝贵法则,旨在规避一些无谓的困扰。

(1)参加资格(合格与不合格):对竞赛或抽奖的举办厂商而言,通常会提出某种程度的参加者资格

限制，只要有人符合此条件即可合格参加本活动。譬如，某汽车厂商可限制参加者条件为拥有驾照的人；香烟厂商则可限定年满21岁才可参加。因此，符合参加资格条件的叙述，理应愈详尽愈好。

部分厂商为了避免徇私的嫌疑，常严格限制公司员工及与公司有业务关系的广告公司或促销公司的员工，均不得参与抽奖活动。

（2）购买要求：说明何类购物凭证或复印本，为参加者必备之条件，在参加表格中详述（如：附寄甲商品包装盒底，或附上印有“甲商品”精体字之3×4英寸的纸片）。

（3）参加次数：明示消费者可参加的次数（如：每人仅限一次，或不限次数随兴参加）。

（4）截止日期、抽奖日期、公布中奖日期等之讯息：不论任何竞赛或抽奖活动，均应特别标明截止日期、收件地址。而对于以邮寄参加者，其截止日期应以邮戳为凭。至于抽奖日期或评选结果日，以及中奖名单宣布日，亦应详细注明。

（5）合法保障条款：在可能的纠纷中，为保障举办厂商和消费者的合法权益，在活动规则中通常会载明“与法律抵触之处应属无效”，假若抽奖或趣味竞赛之参加者“无须购物限制”时，则务必以粗体字标注于参加规则中。

当然，谈到竞赛或抽奖活动的计划和执行，尚有许多细节无法在此一一详述，但是，我们仍不厌其烦地再次提醒您，当您决定举办此类促销活动时，请切记寻找促销专家及法律顾问来协助推动，对您绝对是有利的。

第五节　竞赛与抽奖的实例

一、竞赛促销

任一竞赛活动，皆须要求参加者具备某些技巧和天分，这是评选的基本条件。以法国调味品为例，该品牌举办“让生活更有味”（Make－Your－Life－Delicious）征求食谱活动，参加者必须提出一份使用“法国芥末”（French’s mustard）烹调的创作食谱参选。所谓“技巧”的着眼点，即指自行发展出来的这份食谱。本活动的大奖是美金2500元，此外，每一参加者均可获赠运用法国调味品创造各种烹调美食的食谱一本。

白马牌威士忌酒（White Horse Scotch whisky）的促销活动，则是要求参加者必须回答数个有关商品的问题，其问卷印在瓶子背面的标笺上（此属计划式学习型竞赛，Programmed－learning）。此类竞赛促销直接与产品紧紧结合在一起，势必激励消费者奔赴商店去购买商品，研读标笺，促销的目的当然圆满达成。本活动期间参加来件如雪片飞来，总计超过26.6万封，销售量因而大幅激升，算是一个极为成功轰动的促销范例。

雪士达饮料（Shasta beverages）运用的则是“猜奖”活动：猜猜看一部丰田可乐娜（TOYOTA CORROLA）轿车可装多少罐雪士达？此活动方式，使雪士达零售商有机会通过丰田经销商的合作从而得在各地卖场缔造了最突出的展示效果。此外，又加上雅马哈摩托车（Yamaha motorcycles）与蒙雷自行车（Murray bicycles）为赠品，更扩大了本活动对着清凉饮料主消费市场——十几岁青少年群体的吸引力。当然最大的诱因，仍以丰田可乐娜为甚，不论成年人或年轻人均对她心驰神往。尤其在猜奖之外，雪士达又在六罐装的包装上附折价券，显然又进一步加强了促销的诱惑力。

沙拉特佳香烟（Saratoga cigrettes）的竞赛式促销更具高度的技巧和创意，此活动方式乃要求参加者必须据该产品的广告主题——“待我抽完沙拉特佳再说（Wait’til I finish my Saratoga.）”，画出卡通漫画来参赛。无疑地，绘画技巧是必备要素，因此，本活动自然属才艺竞赛，而非大家乐式的幸运抽奖。

以上所举的只是竞赛促销术中少数几个杰出的实例，而上述案例显示，各式各样的技巧和方法，正是竞赛活动优胜者脱颖而出的秘诀。同时，亦说明有无以数计的“竞赛”方法可与商品直接关连，以使促销更具成效。

二、抽奖

我们特地挑选四种不同类型的抽奖活动，以充分揭示其对销售提高的助益。请密切注意，绝大部分的例证均显示皆与商品在某些方面有所联系，借此加强正常广告或促销活动时的品牌强化。

美国专利公司(Monopoly)举办"庆四十抽奖活动"(40th Birthday Sweepstakes)——"赢得专利比赛，钞票满载而归"(Win a Monopoly game filled with real money)，这是将活动名称和品牌名称联结得最为出色的绝佳范例，既简单、直接，又具爆发性吸引力及不可言喻的创意，因此，轻而易举地加强了产品和品牌知名度。最重要的是，它达到了促销的成效。本活动的参加率，为刊登全页广告的两本女性杂志之发行量总和的5%之多，而销售量亦增加了5%。当然，参加者无任何特殊条件要求，纯粹以运气抽出中奖者，总计本活动的奖品花费仅3万元而已，确实是一个小投资、大收获的成功促销活动。

金牌奖公司举办"黄金良机大抽奖"，也同样将奖品组合与产品相联结以吸引消费者参与的兴趣。如此，在规划一个抽奖活动时，可将花费相对地减至最低程度。本促销活动的奖品包括：全套菲吉尔(Frigidaire)厨房用具、沙锅组、拉沙那餐盘组、比利时蛋饼烤盘。总经费共计约达美5.5万元，而参加来件则高达100万封。这个实例说明，一个出色的抽奖活动，不仅能制造激烈的反应，特别对处于淡季时节销售剧降的商品更具效果。

宾尚公司(Benson & Hedges)举办的"奖一百大抽奖"(100's Sweepstakes)是一个空前绝后不同寻常的奖品组合创意，吸引了消费者的广泛注意。本活动以100种不同类别奖品组成，从送100把芦笋到10万美金100天的利息，甚至到送一部新车，琳琅满目，无奇不有。消费者可以分别择一或全部都参加，而且无须任何技巧，只要填妥参加表格，连同购物凭证(或有效购物证明复印本)寄至该公司即可。宾尚公司的100种奖项促销活动，相当成功，至今虽已连续举办了10年，仍经久不衰。

最后的这一个实例，说明抽奖应该对每一个人都要具有吸引力。迪蒙地(Del Monte)公司在美国境内选择前50名高消费影响力地区(ADI，Areas of Dominant Influence)举办"美金1000元优待券"抽奖大赠送，保证每区均抽出100个幸运者。本活动同样对零售商充满吸引力，因为此奖金必须到他们店内消费，所以说，这是一个消费者与经销商兼顾的最周详的杰出促销范例。本活动的广告选择报纸的星期天附刊(Sunday Supplements)和电视周刊(TV Guide)刊出。幸运中奖的参加卡上注明的零售商可获赠美金50元的额外奖金，此讯息在销售点的宣传印刷品上均详细附记。成果如何呢？简直难以置信，总计参加来件　超过80万份，季度销售目标超过9%。

关于竞赛与抽奖活动，务必切记的重要事项，是此活动是一个增加广告阅读率的最佳途径。这种特性对一个平凡没什么新鲜特色好谈，或是在竞争的同类商品中极为单纯且毫不起眼的产品而言，更为重要。我们也发现不论竞赛或抽奖，当某方面和产品有所关联时，通常能获致最佳结果。在举办此类促销活动时，最好不要提及诸如奖励一件T恤衫、一支圆珠笔之类稀松平常的奖励方式，而应着重于发展一套杰出的创意，既可与商品相联结，又符合竞争的要求，或进而赋予消费者产品利益，这种"组合作用"正是创造销售业绩和利润的妙方。

最后要谈的是，一个真正成功的竞赛或抽奖，通常视活动主题或奖品组合的规划是否卓越而定。最好两者均能与产品相关联，或能在新闻版上、广告上广为宣传，因为唯有深富创意的活动主题及充满魅力的奖品，方能吸引消费者的注意和刺激他们参加的兴趣。事实上，任何竞赛或抽奖活动的主要目的都在于促销商品——而不只是在吸引大量的参加者。因此，举凡枯燥无味、单调无趣、缺乏想象力、几近雷同的活动方式，常常只会造成无谓的浪费，而无法达到促销的目的。此外，"送现金"常能激发消费者更大的兴趣，此点深值注意，您可斟酌考虑将等值的商品类奖品，做进一步的延伸转化成现金奖品，以赋予促

销经费最妥善的运用。

综合上述得知,竞赛与抽奖变化万端,在促销活动领域中,它是一个真正会创意天马行空的领域。

第六章　包装促销

举办包装促销最主要的目的，是希望凭借特殊的包装在零售点的陈列架上做最突出的演出，特别是商品差异性不大时，更具突显效果。关于包装促销运用方式有包装内(Reusabe containers)等，不论运用何种方式均是将赠品直接随产品附送，我们特详述于后。

上述附赠品的包装促销可以有效地用来解决一些营销问题，尤其面对竞争状况时更具成效，例如，以赠品对抗竞争品牌的价格策略或优待券促销等。此外，假如所附的赠品具有显著的价值，甚至消费者愿意付比没赠品时更高的金额来购买此商品。当各牌竞争不相上下时，利用附赠品的促销手法，可以轻易获得离常规货架另开特殊地点展示的优待。

包装内、包装上、包装外或可利用包装等之促销，在激励消费者尝试购买方面都特别有效。尤其是当消费者因赠品而买了本产品，经试用后深感满意时，他们自然会继续使用而成为您的忠实顾客了。因此，尽管赠品所费不可避免，但以能增加新使用者而言，却也是相当值得的。

第一节　包装促销的分类

尽管采用包装内、包装外或可利用包装等方式来促销的目的相同，解决的问题类似，但它们还是各有特色，彼此互异，不只是外观不同，就是运用产品类别也不尽相似。这里分别说明如下：

一、包装内赠送

包装内赠品，一如其名是将赠品放在产品包装内附送。此类赠品通常体积较小、价位较低，但如今亦可能提升至大规格、高价值的东西，如把毛巾、餐具、酒具等附在装电冰箱的箱子内赠送。

包装内附赠品促销方式也被健康、美容类产品和儿童食品所运用。而用得最多、最广为人知的产品，以立即可食的麦片类食品和甜爆玉米花儿童糖果等最出色。

二、包装上赠送

包装上赠品是附在产品上或产品包装上，而非置于包装内部。比如，用橡皮筋将赠品与商品绑在一起，或用透明成型包装。一般包装上赠品种类繁多，也有的将优待券、折价券等印在包装盒上或纸箱上，以便于消费者剪下运用。有时包装上赠品与商品彼此相关连，如买刮胡刀送刮牙膏，买咖啡送咖啡杯，买罐头送开罐器，极易吸引消费者的购买兴趣。

三、包装外赠送

此一赠送方式的赠品，常在购物的零售点内送给顾客。因为此类赠品通常体积较大无法与产品包装在一起，但可摆在产品附近，方便消费者购物时一并带走。包装外赠送与一般赠品比较，其最大的特色就是消费者不必等邮寄处理，立刻可以带回家。例如，美国利佛兄弟公司(Lever Brothers)与玛活漫画公司(Marvel Comic Group)共同发展了一个特殊的“包装外赠”活动，凡买 Aim 牙膏即可获赠蜘蛛人连环漫画书(Spiderman comic book)，全书以漫画描绘牙齿保健的故事，利佛公司更在漫画书封底举办“生日大抽奖”活动，这一两相搭配，出色的促销创意，终使利佛公司大获全胜。

某些案例显示，如果赠品价格偏高时，可以向消费者酌情收点费用。这种促销方式，我们常戏称为“付费赠品”或“加价包装”。

四、可利用包装赠送

可利用包装是另一种赠品的形式，其最大的特征是产品通常被装在此容器内，当产品用完时，此容器可再来装其它的东西，是个极好用的储物罐。这类赠品在药品、保健品和饮料类产品中用得相当普遍，最常用的一种是不易摔碎的“胶玻璃”容器，罐内物品用完时，该储物罐仍可继续使用。另一个出色的例子，是把利比蕃茄汁(Libby's tomato juice)装在一个漂亮大壶罐内，消费者除了尽情享受蕃茄汁外，还有额外的果汁壶可得，当然吸引他们更乐意购买。另

外，像巢雀咖啡、果珍等饮品也是类同的方式。

大多数消费性产品的营销人员常会视情况需要，选择包装内、包装上、包装外或可利用包装这一类的包装促销术，配合产品特质适时运用。例如，化妆品公司优惠购化妆品达某一金额的顾客，赠送精美化妆包；香烟公司允诺：买一条香烟附赠打火机；速食连锁店送可收集成套的玻璃杯；麦片厂商于包装内附玩具或游戏式赠品；儿童食品利用包装外方式赠送玩具、游戏式赠品或智力测验拼图等。

此类包装促销术之所以广被应用的重要特质，在于能及时激发消费者的购买欲。当消费者在货架前准备购买某品牌时，举办这种附赠品的包装促销，极易吸引消费者转移品牌，此外，还会促使顾客转买较大、较贵的商品。

第二节　包装促销的优缺点

各个包装类促销术的优点和契机相当多，但不尽相同，我们将分别一一陈述。当然，他们也有共同的长处，如前所述的影响及时购买欲、提高经销商进货意识、获得店内特别陈列展售、给消费者额外价值的赠品等。

1. 主要的包装内/包装上赠送之优点

(1)当同类产品正处于竞争激烈之时，可在零售点上塑造产品差异化。

(2)媒体广告的宣传，加上零售点的强化，两相搭配，可以达到相乘的广告效果。因为当消费者在店内看到商品时，很容易与看过的广告相互联想。

(3)凭借赠品的附送达到市场细分的目的。例如诉求对象因小孩或成人的不同，则在选择赠品时，也必须因目标对象而异。

(4)选择与产品相关的赠品，最能增加产品的使用频度。如面粉赠食谱，提供顾客用面粉调制食品的方法，以增加其用量。同样地，买汤类食品送汤碗等，均会增加使用率。

(5)促销活动之前即可预知赠品数量，易控制成本。因为营销人员能确知多少赠品包装必须制造与运送，则促销预算是增是减，自然控制自如了。

(6)附送赠品比折价促销能增加更多的新试用者。因为，如果谨慎地选择理想的赠品，其价值感势必优于减价的利益，当然更能吸引消费者的尝试购买。

2. 包装外赠送之优点

(1)可增加赠品在零售点展示的机会。如果零售商参与此促销，则会同意将赠品放在产品旁，一同陈列销售。

(2)较大较实用的赠品皆可赠送，因为没有体积大小的限制，只要深具吸引力即可。

(3)此类赠品相当富于弹性。因所附赠品不必与产品包装在一起，所以赠品的选择上有更多的运用空间。

(4)此类赠品可赠加产品的使用率。有时赠送较庞大的赠品可扩大产品的用量，如买扫把送垃圾袋，买炭送火种等。

3. 可利用包装赠送的优点

(1)此类赠品替代了原来的包装，而省下的既有包装费，促使厂商有较充裕的费用以增加赠品的价值感。

(2)假设此一包装赠品十分抢眼，又相当好用，则产品附上此赠品后，还可以加价出售，如此自然降低了促销活动的成本。例如，用很精美的玻璃罐来装咖啡，则平时一罐卖30元的咖啡，因送此赠品而可卖到35元一罐，这多出的5元，可用来支付赠品的部分费用。

(3)一个精心挑选的可再用容器，能增加产品的使用量。例如，玛琪琳(人造奶油)可选用一组精致的塑料碗来装，消费者为求能收集成套，必会继续购买该商品或增加使用量以换得此赠品。

(4)如所附送之包装罐魅力十足，则可促使商店特别陈列展售。如再搭配其它的促销策略，效果更会令人刮目相看。

但包装促销也有一些不可避免的缺点：

1. 包装内/包装上赠送的缺点

如何将赠品与产品妥当地包装在一起的处理及花费，是此促销方式的最大问题，另外还有下列的缺点：

(1)举办赠送活动，总期望赠品受欢迎，万一不是呢？所以促销之前，先做一下赠品测试，较可万无一失。因为如果赠品不理想，不论价格高低，已经没有任何意义了。当然测试要花钱，可是不测试，万一推出效果不佳，反而浪费更多。所以说，多少测试费您花得起，以确保促销成功率，正是主要问题所在。

(2)附送糟糕的赠品，对销售深具杀伤力。当赠品的吸引力不够、品质欠佳时，反而影响本欲购买该商品的消费者打了退堂鼓，当然销售欠佳。尤其如果以前对该赠品经验奇差时，影响销售下降那是必然的。所以说，一个差劲的赠品，甚至妨碍了经常性使用者购买行为。

(3)举办包装上附赠品时,受制于赠品的体积及外形,可能会造成陈列上的困扰。

(4)当所附赠品太棒却包装欠周时,极易造成赠品被消费者偷走,或被店内的工作人员占为己有。

(5)举办包装促销,因附赠品的包装与正常商品不同,对厂商和零售商而言,均易造成库存管理的问题。某些零售商常以不愿增加库存为理由,而排斥此类活动,拒绝进货。

(6)过度滥用包装内/包装上赠送活动,会减损商品本身的形象。因为若经常举办附赠品促销活动,会误导消费者,该产品只会送东西,而忽略了产品本身的特性及优点。

2.包装外赠送之缺点

效果虽佳,却也有下列限制:

(1)包装外赠送,由于赠品与商品分开,零售商需增辟额外的地方陈列,除货架空间局限外,还增加管理上诸多的不便与麻烦。而且在结帐处更是一大问题,因为店员必须脑筋清楚、记性好,除提醒顾客买某品牌有附赠品外,更不能误把赠品也一并算钱收费。

(2)零售商若不乐意推动此包装外赠送活动时,赠品不一定会随货附赠;或不在店里积极推销给顾客了解;或甚至把赠品放在仓库,而等促销活动限期过后再充做正常商品单独贩卖。通常,只要赠品一离开公司,促销经理人员已难通盘掌握,因此,如果零售商不配合,促销很难成功。

(3)赠品分开陈列,很容易被偷或误送。通常赠品被偷,不是顾客干的,就是店内工作人员。至于误送,则是在结帐时失察,或是疏于管理所致。

(4)当所附赠品与零售商库存较多、利润较高的商品直接冲突时,零售商往往不愿接受此赠送活动。例如,在五金店内卖除草机,随货送连草推车,如果该店也卖连草推车的话,当然不愿摆出来当赠品,因为这是可卖钱以获利润的。

3.可利用包装赠送之缺点

有下列一些限制须注意:

(1)假如此储物罐的大小与原来包装不同,则纸箱大小也会不同,因此不易陈列于货架上或存放于仓库里,当然零售店也常会为此而拒绝进货。

(2)平凡无奇、毫不实用的可再用容器对销售伤害之大,莫此为甚。因为消费者常视此赠品为商品的一部分,如果他们不喜欢,当然也就不会想买此产品了。

(3)如果店内也买同样的容器赠品,店主很可能会留下而不愿意送给消费者。"为什么可以卖钱的东西要拿来免费赠送?"这往往是零售商精打细算的生意经。

(4)存货管理的困扰,对厂商、零售商来说一样无可避免。此外,可再用容器常需特殊规格的纸箱装运,自然增加了印刷成本及储运的困难。

综上所述,从包装内、包装上、包装外到可利用包装,各种附赠方式的优缺点均逐一列举,您应已了然于胸,从而能选择适当的方式来做贵公司的附赠品促销。所以说,举办此包装促销术,最主要的决策在于是否要办此种促销?如要,运用何种方式是最好的呢?当然,不论运用哪一种方式,在详细的计划下,对提升您的销售量势必大有助益。

第三节 包装促销的原则

如同其它促销术一样,包装促销术各种手法不同,很难规范出一套足可遵循的法则来。尤其因用法类型、商品、消费者需求状况等均有相当大的差异,更增加参考原则拟定的困难度,但无论如何,我们还是经审慎研讨后,理出一些重要原则,供您参酌。

一、赠品价值

厂同对赠品投资额的衡量标准,常以产品售价及利润来考虑。目前,包装对赠品及可利用包装之容器赠品,费用愈来愈高,而厂商虽企图降低包装内/包装上赠品的成本,但成功率偏低,因为这些赠品均须经过特殊处理、包装。此外更须注意儿童的健康安全问题,最好其包装能防止小孩误食或受伤等意外事故。因此,厂商在挑选赠品及包装处理上更为小心翼翼,当然也限制了可运用的范围。除了上述这些问题外,特提出赠品成本计量的原则如下:

(1)包装内的赠品:每个单价约在几分钱至1元钱之间,如儿童食品之类价格低、回转率快的商品,适用低价位的赠品;而高价位的商品,则可送较高价值的赠品。

(2)包装上的赠品:价位约在几角钱分至几元钱之间,也许还可再高一些,但通常以零售价高低为衡量标准。

(3)包装外的赠品:赠品价格的弹性相当大,通常视厂商的促销预算多寡而变化。一般而言,赠品单价低于2元的话,其促销成功率显著偏低。

(4)可利用包装的赠品:完全以产品的价格而定,由几角到数十元皆有。这与促销预算有关,当然

如果消费者能接受较高的产品售价，则赠品的价位就可高些。

二、赠品选择

活动前之赠品测试，是赠品选择的重要决定因素。但仍有一些基本原则，适用于选择各类赠品时参考，特列举如下：

（1）易于了解。不需说明即一目了然，它是什么，值多少钱，必须让顾客一看便知。因为在零售点，您没有多余的时间来推荐赠品。

（2）具有购买吸引力的赠品。经挑选过的赠品，必须能立即吸引顾客激起购买欲，才是好赠品。

（3）尽可能挑有品牌的赠品。一个没有品牌的赠品，当然比知名度高的逊色得多，既难以估算其价值，更不易吸引消费者。

（4）品质要高，而且经久耐用。一个低廉、差劲的赠品，反而伤害到产品本身的形象。

（5）尽可能选个与产品有关联的赠品。虽然80%以上的包装内、包装上、包装外赠品，都与产品本身难以搭配，但假如能够，效果必佳，如咖啡送奶精、洗衣机送洗衣粉等。

（6）紧密结合促销主题。赠品的选择应与促销活动的赠送目的紧紧联结，否则南辕北辙、互不相干，当然效果差了。

最后应注意的一点是，赠品要力求突出。一个普通、毫不起眼、低价位的赠品，街上到处有售，怎能吸引消费者的兴趣，此外，最好不要挑零售店已在贩卖的商品当赠品。而如果所选的赠品相当平凡，如杯子、碗、化妆包等，最好在赠品上印上贵公司品牌、商标或饰以标志图案，以突显赠品的独特性，如此，则可化平庸为神奇，创造无限化的魅力。

三、法规及限制

美国食品药物管理局对于食品内包装赠品之类别、型式、规格、尺寸，均有严格条例，以确实保护消费者（同时能保护厂商）避免误食或误吞，尤其对小孩的安全性更加重视。此外，亦有下述限制条款，如赠品包装方式、印刷油墨的类别……等等均详细列载。如果您想办个包装内赠送，最好先依您的产品类别找出有关包装内赠品的限制，务必清楚明了各细节，再推出促销活动。

至于包装上赠送，美国联邦法规则较为宽松，只要赠品与产品能包装妥善，以有效防止在运送途中或在零售店内被分开即可。常用的赠品包装方式有：用塑料带绑、透明成型装、收缩膜包装、套头式包装、橡皮带扎系等。同时为求宣传效果，当然尽可能将优待券或其它促销资料印在包装或纸箱上，以吸引消费者的注意。

我国对食品类包装赠品和这类促销的真实执行也已有相关的法规，请采用此促销方式的厂商在采用前认真查阅。

四、费用

此类促销术的费用估算，在有形成本上较易核计，但无形成本则不易推估，特列述如下：

（1）赠品本身的花费。

（2）印刷费、包装说明书处理费、包装的素材及处理费，或其它包装赠品方式的花费等。而包装外赠送，则必加上赠品运送费；可利用包装赠送，则须加上储物容器的特别包装费。

（3）其它多出来的开销费用，包括工厂、运输、仓储等方面均是。

（4）如果附赠品是优待券或点券时，则增加了赠品兑换的管销费用。

（5）库存管理、提早进货、存货增加等影响成本的提高，尤其包装外、可利用包装这两种赠送方式，其赠品仓储费更高。

（6）零售点的广告物费用，如海报、广告牌、优待券或店内其它促销搭配宣传品等的花费。

（7）促销活动的媒体广告费。

另外尚有一些特殊的费用，如独特赠品必须取得商标使用权或法律许可权等的费用，尤其是具有“专利”的商品，禁止仿冒，或通过供应商采购时，更应特别注意赠品的合法性。

五、时效性

不论包装内、包装上、包装外或可利用包装之促销活动，常需要相当一段时间的酝酿、筹备，方能进入市场与消费者见面。因为从赠品的选择、纸箱及包装的设计印刷、赠品的放置包装到将商品运送至零售点，再将其陈列展售于货架上，这一连串的过程，旷日费时，所以实在不宜充作竞争激烈时的“救火队”（这种促销常无法在短期内创造销售奇迹，抵制竞争品牌）。据我们估算，规划一个颇有看头的包装类促销，平均须耗时长达18至24星期，至于可利用包装之赠送，其准备期更长，必须4个月以上，确实是并非一蹴可及的轻松事。

六、请教专家

经由以上说明,想必深切体认到办一个附赠品促销,的确所费不少,更非易事。以一个包装内附赠品的简单促销为例,即可能耗费数万费用,如果再选用名牌当赠品,并运用在铺货广、销路快的商品上,则此促销的花费势必庞大难以计数。所以,当您个人的促销经验不足,不是个百战沙场的促销老手时,我们给您一个诚心的建议,请务必及早请教促销专家为您指点迷津。

第十篇　人员推销决策

第　十　篇

第一章　推销的现代观与推销员的使命感

观念乃人们生活中的基本行为准则，是人们从事各种各样行动时的指导思想，可以说，人类的任何活动都是在一定的观念下进行的。推销人员在推销活动中，必然也遵循着一定的指导思想，有着自己的行为准则，这即是一般所言的推销观念。它决定着推销员的推销目的、推销态度，影响着推销员对各种推销方法和技巧的运用，也最终影响着企业和消费者的利益。从经营的角度来看，推销观念实质上是推销人员如何对待顾客的问题。奉行不同的观念，其基本做法和实际效果都会有很大的差别。因此，推销人员在进入角色、开展推销活动之前，首先就需要树立起正确的观念。

第一节　几种不同的经营观念

推销观念的产生和发展，不是偶然和孤立的，它与企业的经营观念密不可分，实际上是企业经营观念在推销领域的具体体现。因此，要准确地把握推销的观念，首先就要对企业的经营观念有个全面透彻的了解。

在企业经营的发展史上，经营观念曾几经变迁，出现过几种不同的观念。在工商企业发展的早期，当时因社会生产力水平较低，人们的收入水平也较有限，因此，企业普遍认为只要生产出尽可能多的、价格比较便宜的产品，就一定能实现企业的目标。故它们普遍奉行生产观念，即集中力量扩大生产规模，以生产足够量的便宜产品，且生产什么就卖什么，对消费者的具体需求，基本上不加理会。随着社会生产力的发展，供需之间的差距不断缩小，这种只顾生产不顾消费的观念逐渐变得不合时宜，一些先进的管理人员开始改变了看法，认为消费者欢迎的是那些质量优良、价格公道的产品。于是他们提出了一种新的观念，即企业要集中力量提高技术水平，以向消费者供应质优价廉的产品，此即著名的产品观念。

当社会开始由供不应求转为供求趋于平衡，在某些方面供应甚至已超过了需求的情况下，企业家们的看法又有了进展。他们认为，消费者一般都不购买非必需的产品，但企业若搞好推销活动，消费者就有可能购买更多。这样，推销观念应运而生，它强调企业不能只抓生产，而要加强推销工作，要把推销工作放在企业经营的中心地位。

二次世界大战结束后，美国等发达国家的市场形势先后发生了剧烈的变化，逐渐由供不应求，卖方处于主动地位的卖方市场，转变为供大于求，买方处于主动地位的买方市场。这时，产品能否销售出去，不仅要看企业产品的质量及推销活动的状况，关键在于产品是否与消费者的需求相适应，是否能满足消费者的某种需要。在这一新形势下，企业的管理人员的经营观念发生了深刻的改变。他们认为要想取得经营上的成功，就必须以企业的顾客及其需要为中心，并集中一切力量，通过企业内的综合的努力来满足他们。通过消费者需要的满足，来实现自己的目标，这就是现代的市场营销观念。

这几种观念表面看来各有特色，各不相同，但归纳一下，它们大致可以分为两大类。前三种观念彼此之间虽然也有差异，但它们的出发点却都是相同的，都是从“现有产品”这个角度来考虑问题的。它们之间的区别只在具体的手段上：生产观念是以数量来取胜，产品观念突出的是质量，而推销观念强调的则是推销。但不管手段如何不同，它们却都是建立在现有产品这一基础上的，都是在这一中心上发展起来的。因此，它们一般可被概括为传统观念。战后发展起来的营销观念则与它们根本不同，它是一种新型的现代观念，因为它在思路上与前面几种观念截然不同，可以说是整个地把它们的逻辑给颠倒了过来。它不是先考虑企业的产品，而是考虑市场，从消费者的需求出发，在发现需求、了解需求的基础上，采取各种措施来满足它，通过消费需求的满足来实现自己的目标和任务，这种观念与现代市场运行的要求相吻合，体现了现代企业的发展方向。

第二节　推销员奉行的不同观念

与企业的经营观念相对应，在推销活动的实践

中，也存在着这样的区分。传统上，推销员曾长期奉行一切以生产者或销售者为中心，把企业利益和消费者利益对立起来的观念。这种观念忽视了顾客的需求和利益，片面地强调企业本身利益，一切从企业出发，因而常常导致推销人员损害消费者利益的不良行为。这种观念在实际中的典型表现就是所谓的强力推销，它是指为把产品销售出去，不惜采用损害顾客利益的推销方法和技巧的一种销售方式。

强力推销起源于一次世界大战后的美国。当时战争刚结束，大量的军工企业转向民品生产，导致生产能力有较大幅度的增长，商品供应比较丰富，而消费者的购买力增长得则较为缓慢，因此市场上出现了供过于求、产品滞销的困难局面。在这种情况下，推销观念成为企业普遍奉行的经营观念。在它的指导下，推销人员普遍树立了这样一种信念：一个最理想的推销员必须能够冲破一切销售阻力和障碍，甚至不惜采取不道德的极端做法，征服买主，不择手段地推销产品。他们认为，只要顾客渐渐用惯了所购的物品，他们就会忘掉是怎样买来的。这样，在许多推销员的眼中，推销就像运动场上的一场拳击搏斗，在这场搏斗中，顾客必须是被击倒的对象，而拳击搏斗的目标则是获取订单。只要能达到这一目标，无论采取什么手段都是正确可行的。

这种观念虽曾风靡一时，但它实实在在是一种错误的观念！虽然它可能得益于一时，但在一段时间之后，它不仅不能有助于产品的销售，而且还会给企业和推销人员的形象罩上一层浓重的阴影，它最终会使企业失掉顾客，因为“吃一堑，长一智”，第一次受骗购买了不合需要的产品的客户，总是会处处小心，谨防第二次上当。他们因此会把推销人员视作江湖骗子，并把自己的大门牢牢地关上。因此，在现代高度发达的社会中，这种传统的强力推销观念必须被抛弃，否则，必将聪明反被聪明误，搬起石头砸自己的脚！

现代的推销人员自然不应重蹈以往的覆辙，而应树立新型的观念。要做到这一点，就必须要在现代经营观念的指导下，重新来理解推销的内涵，认真思考“推销到底是什么”这一看似简单的问题。

为了更好地理解这一点，我们先来讨论一个小问题，即推销员到底推销什么？对此许多人可能立刻就能作出回答：推销商品或服务啊。这一答案既可说对，也可说不对。因为从表面上看，推销实在只是推销自己所卖的产品，即各种商品和劳务，可若从深处着眼，情况就没有这么简单了。现代营销学告诉人们，产品的整体概念是由三个层次组成的，其中，第一层为核心产品，此即消费者购买某一产品时所追求的利益，是顾客真正要购买的东西，如冰箱的保鲜功能，照相机的成像功能等；第二层为形式产品，它是指消费者所认定的有形物品，包括产品的质量水平、外观特色、式样、包装等；第三层为附加产品，此乃消费者购买某一产品时所能得到的附加利益的总和，如送货、安装、维修等。在这三个层次中，真正促使顾客购买某一产品的原因是核心产品部分，即消费者购买某一产品，不是为了产品本身，而是希望获得那种产品所能提供给他的利益，即产品所具有的某种功能。若从消费需求的角度来看，即是从中能获得某种需求的满足，如消费者购买冰箱，就是为了让瓜果菜蔬及其他食品能有个良好的存放环境，得到一种保鲜的效果。可见，消费者购买产品只是为了满足某种需求，包括生理上或心理上的需求，因此，推销人员在开展推销工作时，所推销的就应是某种需求满足的方式，即应是推销产品的功能。

既然推销员推销的是能让消费者获得满足的某种方式或途径，因此，推销就绝不止是想方设法地把产品塞给顾客，大赚其利润，相反，推销应该是在了解顾客消费需求的基础上，设法协助别人得到他想要的东西，使他获得某种满足。正是在这个意义上，有人称推销员为贩卖幸福的人。通过推销，他把幸福带给了每一个真正获得了某种满足的人。现代推销人员正应树立这种新型的观念，要以贩卖幸福为己任，尽力协助消费者获得其想要的物品，通过他们需求的满足，来实现自己的推销目标。

第三节　推销的“三步曲”

依据现代的推销观念，结合推销的实际过程，一些成功的推销人员提出了十分有趣而又非常重要的推销“三步曲”。他们认为，推销人员在推销过程中，首先推销的是自己，其次是推销商品的功能，最后才是推销商品本身。

这种看法是十分有见地的。上文我们已经提过，推销是一种人与人直接打交道的过程。要想让别人接纳你所推销的商品，首先就要求你自己得被顾客接受，而千万不能引起顾客的恶感。试想，一个服装不整，油腔滑调，满嘴胡言，引起顾客极大厌烦的推销员，他能让顾客接受其产品？这恐怕是难以办到的。顾客看着你就不舒服，唯一的愿望可能只是想早点打发你走，他是绝不会想成全你的！因此，推销员

要想推销掉自己的产品，就绝不能忽视自身的被接受。要记住顾客在尚未接受或认定一个推销员时，他是不会真正接受其产品的推销的。

在自己已为顾客接受之后，接下来应该怎么办呢？这时应避免直接进入产品，片面强调产品的本身如质量、外观等，因为消费者之所以购买，并不是因为产品质量好，外观漂亮，而是因为他有着某种需求。因此，这时应重点推销核心产品部分，即推销产品的功能，要强调消费者购买你这一产品后所能得到的满足。这样才能引起顾客的注意和兴趣，激起他的购买欲望，为最终成交打基础。有些企业现在十分重视这一点。如有个化妆品公司就要求其推销员接受“我们在工厂中生产的是化妆品，但我们销售的是美貌”这一观念，这就是在教导他们推销时要注重产品的功能推销，要从产品功能与需求满足这方面来寻求推销的突破口。

完成了第二个步骤，才可开始第三步，即进行商品本身的推销。这时所推销的实际上才是形式产品和附加产品。在这一阶段中，要实事求是地向客户介绍自己产品的性能及自己的服务水平，让他们感到自己所提供的产品或服务的优良之处，从消费需求发展的过程来看，一旦消费者确定了某种需求，他就会去寻找能最好地满足他这一需求的产品，此时形式产品和附加产品就至关重要了。不同的质量、外观、服务条件等，都会给顾客以不同的感觉，并直接影响着他们的选择。不过许多消费者在购买时，都属非专家购买，对其所购的商品了解不多，且他们对商品的感觉，常常很容易受外界的诱导。因此，这就要求推销员能深入地了解产品的特点，并把它们完完全全地展示在客户的面前，让消费者信服，只有这样，才能与前两步的努力相配合，使消费者最终接受你的产品。

可见，在现代推销中，绝不仅仅只是就产品来论产品，它包括更丰富的内容。因此，推销人员必须对推销本身有更深刻的理解，在此基础上，树立起新型的推销观念。如此方能走遍天下，立于不败。

第四节　推销是一种美好的职业

随着商品经济的发展，推销人员早已成为社会劳动大军中必不可少的一分子，他们与从事其他职业的人们一样，为社会的发展和进步作出了巨大的贡献。但是，在我国这样一个重农轻商思想流传甚久、甚广的国度里，现实中还经常能见到这样尴尬的场面：某某准备辞去公职或离开某一技术岗位去干推销工作时，常常会引发许多人对此评头论足，担心者有之：“推销这种职业，可是靠耍嘴皮子混饭吃的哟，既要能黑着心蒙骗别人，还要巧舌如簧，能说会道，把死的说活，白的说黑，这对你合适吗？”劝告者有之：“你现在的职业多好，好好的要丢掉干部指标，放弃技术不钻，都去干那坑蒙拐骗，满天飞的勾当，你这不是越活越倒退了吗？你在那种行当里能学到什么呢？”冷嘲热讽者更是到处都是：“哥们，听说你要下海，去干推销啦，嗯，推销好，能发大财啊。不过，发财当然好，可就你这样子也去当推销员，可要当心啦，别大海去没游过去，却被海浪吞掉了，那可不划算啦！”如此等等，不一而足。推销这个职业果真就这么低下，这么让人难以接受吗？

在我国，轻商甚至贱商是有其历史根源的，“商”不仅排在仕、农、工、商“四民”之末，且自西汉提出“本”、“末”之说以来，重本轻末的思想更是广泛流传开来，再加上封建社会几千年来的沿袭和强化，这种观念在相当部分人的心中是根深蒂固的，不仅士大夫阶层，甚至一般平民都轻视和鄙视商人。而那些走街串巷推销商品、处于商人第一线的推销人员，其地位无疑就更是低下了，加之有些推销人员长期奉行强力推销观念，有时损害了消费者的利益，让消费者上当受骗，更是加深了人们对推销人员的恶感和偏见，因此，人们对推销职业所表现出来的种种态度，也就不难理解了，关键在于推销人员自己该怎么对待这些问题。

面对这样的现实，推销人员（包括想踏上推销之路的人）首先必须树立起职业自豪感和使命感。否则，在“低人一等”、“没出息”这些思想包袱的重压下，推销员是很难取得成功的，果真如此，还不如“敬而远之”，不进入这一行列呢。因此，对推销人员、尤其是对初来者而言，关键的问题是自己要能正确地对待所遇到的一切，摒弃各种旧观念的干扰和阻碍，树立起自己职业信念和信心，因为推销原本就不是我们想象中的那么糟糕的职业，相反，它却是现实中容纳最广、最美好的职业之一。

1. 人人都是推销员

从广义的推销概念来看，在某种意义上，现代社会中的任何人都没有完全远离过推销，相反，他们都多多少少从事过推销活动，是推销队伍中的一分子。不信请看：

各级各类的政治人物在竞选期间，走州过府，走街串巷，脸上挂满笑容，亲切而又随和。一会拥抱握

手与人谈心似朋友，一会亲吻、逗弄对待孩童似慈父；有时凝重沉静、宣扬政纲，有时慷慨激昂、针砭时弊；有时大声疾呼宣传时事，也有义愤填膺怒斥声，这嘻笑怒骂的一幕幕，到底为何？并非穷极无聊，实乃为推销！他们做出的各种姿态，各种承诺，主要的目的就是推销自己的政纲，推销自己的思想，最终推销自己，让选民接受他，投他的票。可见，政治家是十足的推销员。

站在神圣殿堂上，在很长一段时间被国人视为不食人间烟火的教授们，他们也是推销人员。不论是他们在讲台上的和风细雨，谆谆善诱，或是眉飞色舞，情绪激昂，还是在深夜的灯光下苦心勾画、著书立说，这也都是在推销！他们推销的既有各种共通的科学的知识，也有他们个人的见解，更包括他们个人对社会、对人生的看法。他们推销的是一种思想。

一般的凡夫俗子，时不时也都有上乘的推销表演。婴幼儿时，通过哭叫吵闹来推销自己，让父母们来满足自己的要求；青春少年之时，在自己喜爱的异性面前，会尽力展示甚至是卖弄自己的才能和魅力，以博取对方的欢心和好感，这也是在推销自己；申请某一职位时，会把自己过去生活中的任何一丁点的闪光之处都记取和抛出，这是在推销；工作以后，为求提薪升职，会创造机会，不断地在领导面前表现，这也是推销。此类表演，实是不胜枚举！

可见，在现实生活中，人人都有推销之举，时不时地都需要扮演成推销员的角色。他们与专职推销员的区别，只不过他们是一时的客串，而推销员却是以推销谋生的罢了。

2. 推销是崇高的事业

推销人员是现代社会的重要支柱，推销工作是一项崇高伟大的事业。从大的方面说，正如上文已提到的，正是他们的努力缩短了商品从生产到消费的过程，加快了商品流通的进程。具体到某一个企业，它的重要性更是明显。企业产品的销售状况，在很大程度上影响甚至决定着企业的生产、经营和效益，而推销则是销售的先头兵，他们作用的发挥程度，会直接制约着销售，尤其是对那些还不为公众所了解和接受的新产品，或销售不畅的积压品，它们销路的打开，更是离不开推销员的努力，“没有推销就没有企业”这种说法也许有点过分，但它在一定程度上也正说明了推销对现代企业的重要意义。

在许多国家中，推销员现在已变得越来越重要，他们的地位不断提高，队伍也不断扩大。据报刊报道，推销在美国是一个十分令人羡慕的职业，民意测验反映，在 54 种职业中，推销员的政治地位排在第 11 位，经济地位则更是进入了前 6 名。他们的平均年收能超过 25 万美元，成绩卓著者则更会超过这一平均数的 1 倍，比美国总统的收入都要高。难怪在一些姑娘的婚恋对象的排行榜上，他们会高居首位。

在日本，推销员更是得到重视和尊崇。日本每年都要举行推销员业绩比赛。荣获大奖的冠军推销员，则会名扬四海，荣耀之至。享誉日本、被尊称“推销之神”的一代推销大师原一平，就曾因其推销业绩超群而获得过“四等旭日小绶勋章”，而日本当时的首相福田纠夫也只得到过“五等旭日小绶勋章”。

3. 推销是个人成功的捷径

不仅从社会的标准衡量，推销是一项美好而又崇高的事业，单从个人发展的角度来看，也同样是如此，在现代社会的众多职业中，推销是一项最具有挑战性，刺激性和创造性的工作。它最能够将个人成年累月的辛勤劳动累积起来，并能不断地呈现出明确的结果，因此，推销这一职业确实是展现自己能力的最佳舞台，成功的推销不仅会带来经济上的收益，也会带来巨大的精神财富，它可以改变人的精神面貌，使人建立起乐观向上、更加积极进取的心态。

推销是一个“杂”活，在推销过程中会接触到各种各样的顾客，遇到各种各样的难题。在解决这些问题的同时，也就是推销人员积累经验、丰富自己的过程，因而，推销这一职业可收到一边工作、一边学习各种知识的功效。实际情况也正是如此，如果推销人员能认真吸收推销活动中的各种经验，则不仅会使自己精通推销的奥秘，成为一个成功老练的推销员，对他在其他方面的发展也必将有巨大的帮助。可以说推销是造就万能选手的摇篮，若能在这一艰难多舛、变幻多端的行业中生存下来，并取得成功，绝对会比那些仅空有一张文凭的人要强得多，如他想转而从事别的工作，都会比较容易取得成功的。

现代的一些企业已经认识到了这一点，常把“是否当过推销员”、“绩效如何”当作职工考察内容中的一项，并把它作为职工提薪晋职的一个重要依据。美国著名的管理学家彼德·德鲁克则预言，在未来的 20 年内，将有大约 80％的企业将聘请曾经当过推销员的人出任公司经理之类的高级职务。

第五节　奋发是推销员的成功之径

1. 推销是一种十分苛求的职业

推销是一种十分美好的职业，它能帮助人们达

到成功的巅峰,但要想在这一行业中出人头地,干出点成绩,也绝非易事。推销绝不像一般人所想象的那样,只要耍耍嘴皮子、连哄带骗即可获得事业上的成功。事实上,推销是一种十分辛劳和要求很高的职业,它对从事于这一行业的人员十分苛求。一位成功的推销大师在感叹自己历经艰难的推销生涯时,曾指出一个理想的推销人员除了需具备一般人的品质外,还应具有哲学家的头脑、宗教家的精神,雄辩家的口才、外交家的风度、社会改革家的胸怀、学者的知识及运动员的体魄。他认为只有具备了哲学家的头脑,才能思维缜密清晰,对推销的整体及各环节才能把握和安排得当;有了宗教家的精神,才能在遭遇挫折时,艰韧不拔,毫不动摇;有了学者的知识,才能对推销的商品了若指掌,对顾客的需求洞察若微;有雄辩家的口才,则能舌战群雄,力排众议,说服顾客接受自己的主张;有外交家的风度,则能在举手投足之间,谈笑风生之时,让人仰慕心仪;有社会改革家的胸怀,才能大公无私,精诚服务;有运动员的体魄,才能不畏劳苦,担一般人所不能担的责任。这些要求,看似苛刻,实际上它却道出了推销的真谛。

与此相类似,现在在推销界广为流传着这么一种观点,即一名成功的推销员必须具备 2H1F 条件,这里的 2H 是指头(head)和心(heart),1F 是指脚(Foot)。也许你会发问,这几个条件谁不符合,任何一个正常的人都具备。很显然,它绝不是简单地指人人都有的人体上的几个部件,而是别具深意的。

首先,这里的头不是泛指一般的头,而是指超越常人的学者的头脑。它要求推销人员要具有丰富的知识,不仅要具备本专业的,还要广泛涉猎于其他领域。他必须精通推销中的各种战略、战术和技巧,同时对心理学、社会学、调查统计学和商品学也要有较深的了解,否则,他是难以成为一名成功老练的推销员的。诚然,正如一般人所言,推销是凭口和脚来赚钱的,但是如果缺少一个判断准确的头脑,又怎么能让脚走上正确的方向,让口说出恰当的言词呢?

其次,此处的心也不是指普通人的心,而是艺术家的心。艺术家有着敏锐的洞察力和丰富的想象力,在他们的眼中,草木万物永远都有着一种新奇的吸引力,纵然是亘古难变的景观,他们也会时时都有新鲜的感觉和新的发现。只有具备了这样的心,推销人员才能敏锐地把握住消费者不断变化的追求,才能循序渐进,对症下药,取得推销的成功。

最后,这里的脚可称之为劳动者的脚,亦即健康、勤劳的意思,一个人若没有充沛的体力,则会时时有力不从心的感觉,难免要不时停下来休息以积聚精力,这样,各方面的动作自然会慢半拍。在现代竞争十分激烈的市场当中,慢半拍则意味着别人捷足先登,意味着你的客户会被别人挖走,因此,要在推销的行业中立住脚,健康的体魄乃必备的条件。

当然,要取得成功,健康的体魄还必须伴之以勤劳。呆在家中坐等客户上门,无疑是死路一条,吝惜自己的体力,每天只跑几家,各家只去一趟,这也难以为自己带来成功的荣耀,相反,要不畏劳苦,不惧疲乏,只要发现顾客有需要和购买力,就应像勤劳的主妇一样,不停地去忙碌,时时出现在顾客的面前,甚至在顾客已购买之后,这才是真正优秀的推销员所应具有的品行。

2. 奋发乃推销成功之要素

具备了上述的素质条件,并不能必然地导向成功。成功不仅仅依赖于体质和技艺,精神方面的因素也是十分重要的。国内外对众多成功的推销员的调查研究发现,虽然他们每个人的年龄、相貌、个性、想法、家世背景等都有所不同,但他们却都具有一个共同的地方,即都具有奋发向上,不断进取的心态。这也许是成功的最重要的因素。

无数个不同的事例都证明,沮丧失望,意志消沉的人是很难有望获得成功的,而唯有奋发向上、不断进取的人,才有望登上成功的阶梯,因为他们能不断地为自己树立新的目标,并把它们转变为自己成功的原动力。无论他身处何境,他都会尽心尽力,力争完美。在他身为推销员时,就时时为登上推销冠军的宝座而努力。命运之神最终会给他以成功的酬报的。

那么,如何才能做到奋发向上,成为一名成功的推销员呢?在对一些成功者的分析中发现,他们在以下几方面具有惊人的相似之处。

首先是培养敬业和专业的精神。他们认为一个奋发向上的人,无论何时何地都会敬重自己正在从事的职业,并从心底深处树立起一种职业的自豪感。与此同时,对自己工作中所遇到的无论多么细微的事情,他也会全力以赴,就像森林之王狮子一样,哪怕是在捕捉一只小兔子,它也会凝神静气,竭尽全力奔跑。

其次是对自己要高标准、严要求。每天每时都要对自己提出更高的标准和更严格的要求,这可以在生活中的各个方面来进行。它可以是提高一定百分比的销售额,也可以是提高一点利润,增加一些洽谈的成功,甚至只是提高你写字、吃饭或者走路的速度。这些日常生活方面的要求,看起来似乎与推销工

作风马牛不相及,但久而久之,它会培养出一些有助于你成功的良好的习惯,使你的推销更富效率。

最后是要养成勤劳和认真的习惯。成功的推销员要脚勤、口勤,要勤跑动,要经常去拜访每一个可能成为自己客户的人。他时时都会比别人先迈出一步,因为他深知在各种竞赛中,冠军和亚军之间常常只有几秒之差,几厘之距,因此,凡事他都会在开始之前就准备妥当,随后就鼓满风帆准备起航。

在奋发的人生中,认真也是必不可少的要素。成功的推销员对所推销的商品认真,对顾客更是认真,对自己也同样很认真。因为他们懂得对商品不认真,则有可能推销出质次价高的商品,毁坏自己的声誉;对顾客不认真,则会忽视他们的需要,伤害了他们,最终也会伤害自己;而对自己不认真,则可能虚度年华,一事无成,因此,不管在哪一方面,即使是一些极微小的地方,如记住客户的姓名等,他们也会认真对待,时刻反省,不让自己存有丝毫的疏忽大意。

除了在职业上的这种严谨和苛求外,与其互相补充的是奋发向上者都努力保持一种积极乐观的心态。在他们的心中,不存在什么否定语,不管顾客有些什么想法,提出怎样的要求,他们都不会简单地加以否定。在他们的语言中"我们办不到"、"不行"、"可是"等否定词是根本不存在的,因为他们知道否定别人,就是否定自己的才能,这必然会使自己的能力受到压制甚至是扼杀。因此对一切事情,哪怕是极困难的事,他们也从积极的方面去努力,绝不会轻易地放弃。在这一点上的不同表现,也直接决定了推销员的成败得失。

相传,有两个推销员同时被派到某一地方推销鞋子。结果到达后,一个人立刻就垂头丧气,给公司发回一封极消极的电报:此处无市场。而另一个推销员的反应却正好相反,他兴高采烈,十分振奋,也立即给公司拍回一封电报,但内容是此处市场广阔,潜力极大。同一市场怎么会得出这样天壤之别的结论呢?这主要源于他们的心态不同。原来这一古老部落的居民因某种原因,都习惯于赤脚,不穿鞋。第一个推销员看到这一景象,立即从心底里认同了这一习俗,"既然他们不穿鞋,自然也就不需要鞋,也就不会买了",这实际上也就否定了自己,而另一位推销员却以另一种心态,从另一个角度来看待这一现实:"既然他们都不穿鞋,他们现在自然也就没鞋子,也没有制鞋的能力了,因此,我若说服他们,让他们穿上鞋子,那么这里的市场潜力实在是太大了。"正是由于这种不同的认识,就会使他们的推销结果相差悬殊,诚然后者也冒了一定的风险,若他的说服不成功,将白白浪费掉一些人力、物力和时间,但若他的努力获得了成功,其回报将是极为丰厚的,这种前景恐怕是第一个推销员做梦也想不到的。

可见,树立乐观的心态也是奋发者的一个本质特征,它能帮助你度过困境并取得辉煌的战绩。在人生中也是如此。任何人都不会风平浪静、甜甜美美地度过一生,相反,各种失败,挫折和屈辱等倒会不时光顾。因此,若以消极的态度来对待这一切,那生活必定是灰暗一片,但你若以积极的心态来理解它,你会发现人生可自由自在地求变,面对这种或那种困难时,换个角度,你可能就会发现海阔天空,前景依然美好。因此,在从事推销这种极易遭到伤害的职业时,对奋发这一点必须得有更深刻的体会。

第六节　冠军推销员成功的心路

日本推销大王原一平,他有着被誉为"值百万美金的笑容",也是日本第一个靠推销保险而在国际市场上扬名的人物,享有"推销之神"的美誉。

原一平自25岁起开始进入明治保险公司从事推销保险的业务,30岁时创下了全国拓销第一的业绩,从43岁起,一直保持了15年的冠军推销员地位。由于他的辉煌业绩无人堪与之匹敌,故被推选为"佳绩俱乐部"的首任名誉会长。从1949年起一直到1976年,是百万美元推销员俱乐部的会员,后来被选为该俱乐部的终身会员,曾得到过"四等旭日小绶勋章",谈到他成功的经验时,他告诉人们:

(一)通向成功的道路

1.每一个人都可能失败。但是如果就此害怕失败而畏缩不前,则最终会一事无成,等于抛弃了成功。

2.当一个推销员经常害怕将来或许有的失败,则时间一长,你害怕的已不是失败,而是在害怕你自己本身。

3.如果失败到了以上地步,则你将会举步艰难,再也休想怀抱"成功之梦"。

(二)失败会使你取得成功

1.越是倾注全力,失败时的沮丧也会越大,这是顺理成章的事。

我面对大失败时,也曾经灰心绝望,认为此生休矣。我相信你也有过那种经验。

我经历过无数的失败。每当失败,我就苦恼万分,其实,那些失败正是支持你的动力。那些失败支

持我们成为健壮无比的强人。

切莫惧怕失败。毋宁说，由于积累了无数次的经验，你的成功才会一次比一次更大。

2. 何必为失败而闷闷不乐呢？多了一次失败，就使我更具备了成功的条件——你要这样告诉自己。

（三）如果失败

1. 如果失败，得不到分文报酬，那怎么办？如果无法成功……，如此不断地被“如果”牵着鼻子而不去思考，无疑会虚掷时间。

2. 当你一想到“如果”，那原是精纯的“动机”就变得污浊不堪，那个念头会形诸于你的动作，表情以及态度中。

说不定，这样的一念之差，会使你的“大计划”逃逸无踪。

3. 自以为失败和苦难，只由自己独拥，而把苦难和失败珍惜如宝，拥着不放，那你就成为耽溺于“失败之乐”的人。

4. “如果运气临头……。”要是被这种念头牵着走，你将害怕竞争而无法出场参赛。

（四）“气馁”才可怕

1. 即使失败，在发觉之时立刻“治疗”，失败就不值得担忧了。失败之后，推销员本身就万念俱灰，气馁之余，把失败置之不顾，那才是真正的失败。

2. 如此一来，那一次复一次重复着同样的失败，于是，气馁之情就如痼疾，到头来，你就动也不敢动。我们所害怕的不该是失败，而是因为失败而气馁，而大志尽失。

（五）机会与时机

莫让机会溜走，莫让逮住绝佳机会的时机溜走。

时机在何时何地，何种情况下出现，我们可是无由猜测。

它，也许出现在梦中，也许出现在出门之前，也许出现在你为做某事而摆出来的姿势中。

逮住了时机，你就得把它造成机会，造成了机会，就要下决断。如此一来，失败就峰回路转，把你带进成功的境地。

（六）启示

你得吸收一切启示。它，并不藏在艰深的书籍中，而是躲在日常不为人知的角落居多。你要循着启示的线索，去追寻启示，然后，在那上面建立自己的独创性，那你就无往不利。

（七）灵机之动

1. 推销员必须经常摆出随时应变的姿势。换句话说，即“心眼儿要变得快”。

这不是说要时常顺应对方，而是要有灵机——永远抢在对方之前而思、而言、而为。

创意、灵机、应变迅速，这是推销员绝不能缺的要素——我这么认为。

2. 假使你犯了一次失败，这个失败牵连到对方的利害关系，尤其牵连到对方的感情，他的心灵就会受伤，他会因此而生气，性急的人说不定就大声吼叫。

这就是说，对方已失去冷静。当心情不复冷静，任何人都会暴露自己的缺点。若是平时冷静得无懈可击的人，这时候更会暴露自己的另一方面。

更重要的是大发脾气后，一个人因盛怒而吼叫之后，八成都想恢复冷静。

另一方面，也觉得自己太孩子气，不，就算没有这种感觉，至少也会兴起歉疚，补偿的念头。

立刻对对方这种念头有所反应的机智（应变快速），便是反败为胜的契机，这也是把对方拖入自己步调的最大的机会。

（八）成功者

1. 以为成功者只有成功的经验，那就大错特错，成功者的定义是“珍惜失败的人”。

2. 以为通向冠军推销员的路，只由成功的经验闪亮耀目的大理石所铺成，那就大错特错。事实与此相反，那条路毋宁说是由一连串的失败铺成。那是坎坷不平的山路，绝非平坦易走的马路。

3. 再没有比成功者拥有更多失败经验的人。唯一与别人不同的，是他们从不把失败置之不顾，从不为了失败而放弃“竞赛”。

从失败中获得教训，把它当作成长的食粮，借此更提高自己——如此反复多次，到头来就能逮到使失败扭转为良机的时候。

只有把失败变成自己的食粮的人，才是步上成功之路的人。

4. 面临失败仍能坚持下去，终至把失败反转为成功，这种誓死不退的耐力，才是冠军推销员成为冠军的“导火索”。

第二章　推销中的基本礼仪

推销员要想和顾客达成交易,必须要在顾客心目中留下美好的印象。这就要求推销人员在与顾客交往时,必须得讲究礼仪,具有良好的个性和娴熟的技巧;在推销中举止要适度,谦恭有礼,仪表端正,表现从容;谈吐要文雅,要口齿流利,平易近人,谨慎机敏;态度要和蔼,保持礼貌风度,做到不卑不亢,落落大方,方法灵活,处置若素。

第一节　推销员的容貌外表

在推销过程中,推销员给顾客留下的第一印象就是他的外表形象,这对于相互沟通的效果影响颇大。俗话说:"服装整洁就是一张介绍信。"因此推销人员必须记住,外表是使自己变得更为显眼的一种"装备",对塑造自身的形象有莫大影响。有时它会使你的魅力大减,有时却能使你耀眼生辉,真可谓"人是衣裳马是鞍"。因此,要想使自己成为推销中的主角,就得按照事业的要求来整理外表。

要使你的外表在顾客眼中顺眼,首先就得端正你的姿势。这要求注意:①立势:伸直脊梁而立;②走势:伸直脊梁而走;③坐势:伸直脊梁而坐;④步行时,脚尖要伸直,提升下腹,使之平坦。

其次要抑制自己的癖性。习性人人有之,但是有些习性却使人焦躁,厌烦,比如:咬嘴唇、摇肩膀、摇腿、皱眉、舔嘴唇、不住地点头等。有人在弹烟灰时,急急地在烟灰缸上猛敲个不停;有人口腔有臭味,却喜欢凑到人面前说话;有人交谈时头皮屑经常散落;有人指甲缝里满是泥垢,指甲发黑,等等。这些都会大大地损害你的形象,使顾客一看到你就扫兴。

第二节　推销员的服装打扮

推销人员服装打扮对自己的成功也很重要。

关于服装的穿戴有一个著名的"TPO"原则,此处T代表时间,P代表地点、O代表目的,意指穿戴必须与时间、地点、目的相适应,亦即衣服的穿着原则上应与所做的工作相适应。在推销过程中,无论是西服还是便服均忌讳奇装异服和过于花哨,衣服要穿得整洁体面,打扮要整洁利落,行动要显得规矩。如果一个推销人员随随便便胡乱穿着,会显得较为粗野,给人以不舒服及不信任感。

年轻的推销员,一般说来宜穿雅致并稍微朴素一点的衣服,使人看起来沉着忠厚。

而中年的推销人员,为了避免给对方留下不干净、不整洁的印象,服装的颜色和款式应适当新颖一点。

推销人员进行活动时,尤其要注意避免穿着很扎眼的服装。因为当你去推销时,对方看到你的穿着打扮后,会不自觉地与他本人的衣着进行比较,这时如果你穿得太高级,对方会产生一种不愉快的感觉。而且可能会联想,一个普普通通的推销员都穿着这么高级,他所推销的产品一定很贵,非常赚钱,以致影响双方的沟通。当然,也不能过于蹩脚,不能平时老穿同一身衣服,去推销时显得非常寒酸,像个穷光蛋,这也会影响别人对你的看法。所以,最合适的方法是推销人员应根据不同的季节,起码准备三四套衣服,时时轮班更换,给人以一种新鲜的感觉。

一般说来,男性推销人员外出会经常穿西服,在这里尤其要注意三点:领带,皮鞋和衬衣的领子、袖口。

领带是人们议论的关键部位,对于男性推销员来说,它是能够打扮的最大部位。你去顾客那里拜访,他们会斜着眼睛看你的领带,并通过你结的领带的好坏来推测你的兴趣爱好,甚至会推测你的人品怎么样。因此在挑选领带时,最好先听听女人的意见,然后再根据自己的年龄、性格以及工作状况进行选择。

皮鞋是表现一个推销人员精力是否充沛的重要标志。千万不能穿一双根本不像样的皮鞋去访问用户。皮鞋走形了,后跟磨偏了,鞋面起皱了,就不要去穿,否则会给人留下可怜、落魄的感觉。所以在公司里最好预备一双像样的皮鞋,以备外出推销产品时穿,要把在工作时穿的皮鞋和平时穿的皮鞋分开。

衬衣的领子和袖口很容易脏,而且会很显眼,弄

得不好会给人以不讲卫生的感觉。易引起顾客反感，因此要多备几身衬衣放在公司的柜子里，脏了能随时替换。

裤子不能弄得满是皱纹，每天晚上睡之前要检查一下明天要穿的裤子，免得因早上来不及而慌里慌外丢三拉四。

要随身准备好手帕，以便在喝酒和饮料，不慎弄湿衣裤时，自己能立即拿出干净的手帕擦干净，另外梳子、鞋拔子、手纸等也须随身带上。

对女性推销员的衣着，一般并没有明确的要求，但它应当体现出女士的性格特征和职业魅力，并与特定的推销场景协调一致，一般说来女士的衣着应干净、整洁、合身，不能太拖沓。现代女性在衣着上的选择余地是极为广阔的，除了特有的服装如时装、旗袍外，也可以穿西装、夹克衫、T 恤衫、衬衣、牛仔服、长裤等。不过，在推销中最能展现女性魅力的衣着是裙子，它能充分展示出女性的美感和飘逸的风采。其中又以灰色或蓝色的西装套裙最为常见，易体现出女士典雅端庄的风度。当然穿一身牛仔服或运动套装也无可非议，但是千万不可在从事推销活动时穿着超短裙、短裤、健美裤、裙裤及一些奇装异服，这些衣着只适合于家居或度假等场合，如果推销时穿，那是比较失礼的，也难以取得对方的认同。

在修饰方面，男性推销员一般用不着费太多的心机。有些人可能喜欢用点香料，但要注意香料的气味不能太浓，否则会给人一种不愉快的感觉，显得缺少阳刚之气。

而对女性推销员来说，恰当地化妆可以充分显示自己容貌的特点，给人以美的享受。当然由于此时是为推销工作而妆扮，是在工作时间内，所以一般只要淡妆就行了。有的女士在推销时也浓妆艳抹，把嘴唇涂得鲜红欲滴，脸上抹上一层厚厚的粉底，大量使用浓香型的香水及香粉，把自己搞得香气四溢，让人透不过气来。这样的推销员会让顾客感到她所关心的不是工作，而是化妆打扮，从而从心底里产生反感之情，交易自然难以成功。所以，推销中切忌浓妆艳抹，只要淡妆就可以了。

另外，有些女士在推销时，为了塑造自己的形象，往往喜欢佩戴一定的饰物，这未尝不可，但要注意的是，佩戴要符合传统及习惯，勿求标新立异；要兼顾年龄、装束、场合等因素，不能使人看上去特别刺目；要适可而止，不要弄得浑身珠光宝气，俗不可耐。

总之，服装打扮是推销人员推销自己的一个基本手段，这里面的奥秘也还很多，推销人员千万不可马虎忽视。

第三节　推销员的笑容

美丽的笑会使人心里喜不自禁。推销人员在同顾客打交道中，如果笑脸相迎，会得到对方的好感，因此，它也是推销人员的一项不可缺少的基本功。

现在的问题是，有的人擅长笑，总是笑嘻嘻地接待客人，笑得恰到好处，能使气氛融洽。有人则只会成天板着脸，不见笑的影子，好像顾客欠了他钱似的；有的人笑起来非常好看，而有的人笑起来却非常难看……

作为一个现代的推销人员，若能自然熟练地运用笑容，在推销时，则易于打动顾客的心，这无形之中等于增加了一大笔财产。因此，平时要注意，在遇见人打招呼时，要养成笑的习惯，一笑心情自然会放松，显得大方起来，这不仅有助于你职业上的成功，对你的生活和身心健康也是极为有益的。

在现代推销活动中，有些推销人员不太注意自己的仪表、形象，认为这都是小节，属鸡毛蒜皮之事，结果招致顾客的讨厌。有人通过民意调查方法把这方面的问题归结为以下几类：

1. 死板，性格不开朗

性格不开朗的人，让人觉得死气沉沉，无话可说，阻碍推销活动的进行。

2. 说话小声小气，口齿模糊不清

有的人说话小声小气，像蚊子叫，说的话对顾客没有一点感动力，往往会使生意泡汤。应养成大声说话的习惯。

有的人说话口齿不清楚，说话仿佛费了九牛二虎之力，使人感到不愉快，应注意说话时要沉住气，说话放慢速度。

3. 过于拘谨

过于拘谨虽算不上是什么令人讨厌的缺点，但在当今激烈的市场竞争中，它也绝不是什么优秀的品质，这样的推销员往往会引起顾客的不信任或瞧不起，因此往往没有多少市场。

4. 轻率

说话太轻率的人，各种话语随口而出，是很容易出差错的。因为当话说出口时，自己往往也心中无数。因此，说话时心中应有准备，不能信口开河，胡说八道。例如有人去一家商店推销，看到店里有一位女人，就认为她是商店老板的夫人，冒失地说道"老板

夫人您好……”,其实这女人只不过是那家商店的一位普通顾客。

5.老奸巨滑

老奸巨滑的推销员往往会使顾客有一种容易受骗上当的感觉。因为这些推销员往往眼皮向上翻,皮笑肉不笑,点头哈腰,夸夸其谈,极不实在。

6.脸皮厚

有的人明明知道自己的推销没希望,却不知好歹,死缠住不放,始终以自己为中心,不知羞耻,让顾客觉得脸皮厚,甚至恶心。

7.傲慢自大

有的人往往自以为是某家大公司的推销员,就骄傲自满,说话口气太大,借公司的招牌狐假虎威,让人讨厌。推销员应该谦虚谨慎,这才有利于自己及公司的发展。

一个现代的推销员对上述推销礼仪必须要掌握。下面是几家著名公司进行礼仪强化培训时所强调的内容:

(一)拜访时之礼仪

1.应勤于作访问准备

原则上应该先联系好了再拜访。在访问新客户或家庭时,如预先联系,往往会遭到拒绝,在这种情况下,可不必联络就进行拜访。若经人介绍,被拒绝的机会自然就减少了。当然,如果事先已约好,那么无论如何一定要严守约定的时间。要是知道自己可能会迟到,就必须立刻把自己现在在何处与预定到达时间告诉对方。预定到达时刻还是以留有充裕的时间为好。如果早到时间在十分钟以上,不可立即前往拜访,而应把富裕时间用到其他事情上去。然后一俟访问完毕辞离客户时,别忘记约妥下次拜访时间。再者,应该把访问经过和结果告诉介绍人,并表示谢意。

2.访问公司或商店之礼仪

何时才是适当的访问时刻?这因公司、部门或星期几之不同而有异,访问者应加以留意。在对方正忙碌的时候或正心神不定的时候,原则上应避免打扰。在午餐之前或下班之前,均应避免到公司拜访;如果拜访商店,应该避开顾客购物高峰期。

3.访问家庭之礼仪

一般而言,上午十时至十一时及下午二至三时,是适于作家庭访问之时间,不过,有时可权衡实际情况,夜晚或清晨访问亦可。一定要注意仪表,必须落落大方。不卑不亢,应主动和被访者及家人打招呼,不对家庭陈设、物品作过多的打量,应避免谈或少谈家庭情况,说话应语调平缓,举止应谦恭有礼。在谈话基本结束时,应主动站起来与被访者及家人告别。

(二)在访问地之礼仪

1.在服务台或入口处之礼仪

服务台小姐或管理员(警卫)乃是最初的关键所在。这一关如果不能突破,就休想见到你所要会见的人,切不可因为是女人或老年人就轻视他们。必须以你对待所欲会见之人相同之态度对待他们。如果有介绍信,就出示介绍信,如果已事先约好,就说明理由。然后让服务人员对自己的面孔、姓名等留下印象。在来宾登记簿上有礼貌地填写,并接下出入许可证,大大方方地进去。访问住家时,如果住家设有侧门,应该以从侧门进去为原则,装有门铃时,按一次即可。

2.寒喧之礼仪

寒喧以握手开始,握手时应微弯腰,双手紧握。必须有力而短促,不应长时间地握着对方的手,这很容易造成难堪的局面。接着把名片递给对方,同时一定要清楚地介绍自己。当接到对方名片时,务必把对方姓名、头衔记下来,再放进名片簿。如果自己的上司或接任者同行,则应依职位高低顺序把他们介绍给对方,并且说明自己和他们之间的关系。说话要温和,不要一个人滔滔不绝地说话;应照顾到在座的每一个人。不要始终只和一个说话,有时也应该与别人搭话,既不恭维某人,也不轻慢某人,使谈话始终在友好的气氛中进行。

3.在客厅或室内之礼仪

走进客厅或家室,不能随随便便地落座,必须等对方打过招呼之后再就座。客厅里沙发为上座;如果仅有单人用座椅,则以离开入口处较远者为上席,宜避免就座,对方若招待茶点,对端出茶点者致谢意。吸烟者视当时气氛和对方情况而定。若对方吸烟,则先向他敬烟;若对方为不吸烟者,须先征得对方谅解。打开公文包时,须留意以不使对方看到里边东西为宜。在访问商店当中,如遇顾客涌到,说声抱歉,让对方招呼顾客。

(三)措辞之礼仪

1.使用与对方相同之用语

在访问商店或农家时,如使用恭恭敬敬或标准的用语交谈,就不易产生亲近感,因此,还是使用和对方相同之用语较好。偶尔,不妨使用一下当地的方言。这样能产生一种亲近感,使对方不致畏缩和不自在,从而得以畅所欲言,再者,此刻切勿忘记自己是对方的客人,不要喧宾夺主,也忌讳使用宾主不分之

措辞。

2. 切勿在客户面前发牢骚

你当着顾客的面指责别人，或者抱怨今天销售业绩不佳，很可能给顾客留下不良之印象和观感。“这跟我何干？”“你那么蛮不讲理吗？”甚至会因为你滔滔不绝地斥责他人而使别人对你的人格产生怀疑。顾客会对你敬而远之，不敢光顾你的商店，或者把他们的所见向所有认识的人传播，这些人也可能不再购买你的东西。所以，发牢骚是一种人财两损的事情，一定要避免。

3. 巧妙地使用敬语和谦让语

年轻的推销员使用敬语和谦让语，会令人刮目相看。对方如果是年长的人，由于推销员巧妙地运用敬语与谦让语，会容易让人给予较高的评价。无论如何，不管对象是何人，原则上以使用敬语和谦让语为宜。

有关对方或对方的事物，时时留意使用敬语，而对自身的事物则使用谦让语。不必把这事看得太难，遵守这两个原则就行了。

推销人员只要巧妙地使用敬语和谦让语，必定会赢得顾客之心，使生意兴隆。这也是“和气生财”这一道理在做生意的实际中的真正体现。

（四）有关签约之礼仪

1. 别忘记准备订单、印泥、印花及收据。

要是访问之目的在于接受订货或订约，那么订单或契约书以及印泥、印花、收据等都应预备妥当。为节省对方之手续，可在契约书上先行将客户之地址填上，但签名和盖章则必须请其本人亲自进行。印泥宜置于客人左侧，以备随时使用。

2. 接受订金之礼仪

如果是现金，当客人之面点清无误后，说一声“没错”，然后收进公文包内，而不要把钱放在自己的荷包里。如果是支票，就须仔细核对金额、日期、签名、盖章及有无划线等并加以确认。一俟正式收据或临时收据填妥，就当面交对方点收。绝对不可用名片代替收据。如果没有随身携带正式收据或临时收据，宁可改天再行前往收款。

3. 勿轻许诺言

事情未经仔细考虑，切不可存有“总会有办法吧”之想法，径行订约或承诺。这可能使你失去信用，因为“轻诺者必寡信”，而一旦丧失信用，别人便不愿再与你打交道，做生意了。因此，为使事先约定之交易进行得顺利，必须按照规定签好契约，推销员本身也必须把从订约到交货之间的全部进行情况查核清楚。若交货时间较长，还须就进行情况与对方保持联系，直至完成交货，大功告成。

（五）电话、书信之礼仪

1. 借用电话须征得同意

在访问客户时，如须打电话回自己的公司或商店，一定要先征得对方的同意，然后才可借用其电话。使用电话时应力求简洁扼要，如果需时较久，就要考虑是否该到邮局或其他地方打，若借用客户的电话，一定要向顾客说明，看看是否会对顾客造成妨碍；用完后，勿忘道谢。

2. 对抱怨的电话，先听听对方之意见

接听抱怨电话时，勿以“绝对不是只有本公司或商店才有这种事”或“处理不当”等话来回答，以免招致对方的不信任。必须先倾听对方之意见，紧接着说“给您添麻烦，实在非常抱歉！”先把对方愤怒的情绪缓和下来，然后继续听取抑怨的具体详情，最后，用诚恳的态度寻找解除抱怨的契机。

3. 用合乎礼仪之信函打动对方心弦

推销人员与客人间大多以口头沟通为主，因而，把合乎礼仪之信函寄给对方，将比与对方面谈更具说明力。所谓合乎礼仪，并不是讲求形式之文章，而是平实地陈述自己的想法及发自内心之合理见解。一般而言，信函可依下述结构撰写：开头语（敬启者等）→季节性寒暄（炎炎夏日等）→问候生活起居→（对方与自己）→正文（主要内容）→结束之客套语（表示感谢、问候）→日期、签名等。

（六）接待之礼仪

1. 别忘记是在接待对方

不论是准备酒席接待还是在办公室接待，接待之共通原则，皆应以客人为中心，饮食方面，应以对方喜爱的为主，不可过分勉强对方，做他不愿意做的事；更应注意别以自己为中心，把客人扔在一边。

2. 接待当中不提正事

接待旨在让客人度过一段愉快的时刻，因此，在接待席上提出正事，不仅令对方扫兴，也易引起戒心。既然是接待，便不可指望直接产生工作成果，而必须借此加深彼此间的了解，增进双方的关系。

3. 接待须在欢乐融洽的气氛中结束

结束的时机也应把握得恰到好处，应及时备好送行的车辆。若对方有车子来接，在车到时可以招呼一声“车子已经到了”，并帮助客人打开车门，待客人坐定后应轻轻地关上车门，使他满意而归。如果是好客户，可以赠送一点礼物。礼物可以把招待者之心意传达给客户的家庭。临别时，不要忘记送上一句话：

"今天承蒙光临,非常感谢!"

(七)喜庆、慰问、赠答之礼仪

1.喜庆之礼仪

在推销人员中,有人竟然对客户或经办人的喜庆等毫不关心,其主要原因出在不知道该在什么时候表示祝贺才好。一般而言。下述情形,可以根据客户与本公司或本商店及本人关系密切的程度,表示贺意的赠送礼品。如客户的经办人或领导盖房子、落成典礼、新开张、结婚、生小孩、欢送会、周年纪念、领导就职等等,都是表示祝贺的好时机。表示喜庆祝贺、赠送礼品时,注意礼品不在于贵重,而在于显眼,能显示吉祥如意之意。

2.慰问之礼仪

为了加深与客户的关系,使彼此在人情上有所融洽,推销人员在必要时应对客户进行慰问,例如遭受风灾、水灾、火灾之慰问,生病之探望慰问等等。许多推销人员不知在这些情况下进行慰问,这实在不利于生意的兴隆发达。俗话说,"好言一句三春暖""救人于水火",在客户蒙受困难和不幸时进行慰问,客户才会永远记住你,日后会对你经营的公司商店特别照顾。所以,一定要留意报纸、电台、广播及电视等报道的消息,如在客户邻近的地方发生风灾、水灾或火灾时,须立即向对方表示关怀问候之意。

3.赠答之礼仪

为了抓住那些大客户或感激客户对本公司或商店的照顾,在中秋节,岁末或新年等可赠送礼物的时机,应该在拜访时随身把礼物带上,如不能亲自送去,则应预先连同问候信函一并寄去。到底该送给客户本人,还是赠送给他的部门,一定要弄清楚。赠答品之内容以及送给何人,都要事先作好决定,有关这方面的内容,下文还有详尽的论述。

第三章　推销员素质与推销技巧

第一节　推销员的素质

推销员是企业与市场沟通的联络员，是搜集信息、传播信息、处理信息的中心。因此，推销员应该有较高的素质。

在现代竞争十分激烈的市场经济中，一个理想的推销人员应具备以下素质：

1. 要有良好的道德素质。推销员首先要具有正确的经营思想，良好的职业道德；要具有高度的责任感和强烈的事业心；要有为人民服务的精神。推销人员联系面广，情况复杂，而且往往是“孤军作战”，既有困难又有挫折，既有冷酷的回绝，又有金钱的诱惑，这就要求他们发扬“千山万水跑，千辛万苦干，千言万语讲，千方百计销”的精神，上天（天津）入海（上海）、进山（山东、山西）出关（东北、西北），常年累月奔波在全国各地。江苏江阴县青阳电扇厂供销科长丁才泉和其他供销人员出差时，身边常带着“七件宝”：样品、广告牌、配件、修理工具、使用说明书、产品合格证和省优质产品证书照片，边宣传，边推销，边修理。现在这家工厂的产品行销16个省市，一年四季热销不衰。

2. 要有敏锐、深刻的观察能力。市场和顾客情况是非常复杂的，不仅差别大，而且受多种因素制约。因此，一个好的推销人员要有较高的观察和分析能力，眼观六路，耳听八方，及时掌握本企业所经营的产品的市场行情，为本企业提供全国同行业产供销的经济信息，以不断更新和扩充产品，提高企业的竞争和应变能力。安徽桐城杨湾兽药厂推销员张德维，有一次在旅途中得悉淮北地区为牲畜治病，急需葡萄糖注射液、硫酸庆大霉素和链霉素，他马上组织原料，突击生产，一次就在淮北销了价值13万元的产品。该厂的兽药品种也由建厂时的5个增加到23个。

3. 具有良好的服务态度。推销员不仅是企业的代表，也是消费者的顾问。平时要想顾客之所想，急顾客之所急，不辞劳苦，积极为顾客服务。为此，要具有用户第一，用户是“上帝”的思想。善于掌握推销机会，主动创造形成推销机会的条件。

4. 具有说服顾客的能力。推销员要想成功地说服顾客，必须使每一项推销活动建立在下列三个先决条件的基础上：①相信你自己；②相信你的产品；③相信你自己所代表的企业。只有相信这三点才会产生积极性和动力，继而才能成功。反之，对自己所代表的企业缺乏信任是非常有害的；对自己推销的产品缺乏信心是十分危险的；而对自己缺乏自信心则是致命的，其结果只能是推销的失败。

5. 具有丰富的知识。推销员承担着多方面的职能，是企业经营的专门人才。因此，推销员必须具有旺盛的求知欲，善于学习并完善推销所必备的知识。

（1）企业知识。推销员应熟悉企业的历史及其在同行中的地位；企业的销售政策、商品种类以及服务项目；企业的订价策略、交货方式、付款条件及保修方法等有关销售知识。

（2）商品知识。推销员要了解商品的性能、结构、用途、用法、维修及管理程序等知识；同时还要了解与之竞争的商品的有关知识。改革开放后，党的富民政策使河北安平县北黄城村28户有织罗手艺的农民联合办起罗厂。34岁的王建国被村民选为厂长兼业务员。上任不久，他到天津与某橡胶厂签订购买罗网的有关合同，人家问道：“你厂能生产多大拉力的网？最高含碳量是多少？能经得起多高的温度？”王建国傻了，财路硬是没打通。这一失败的原因就是他缺乏商品的专业知识。

（3）用户知识。推销人员应了解何人握有购买决定权，其动机与习惯，采购的方式、条件、时间等情况。有位推销员与采购经办人洽谈了6个月，但一直未能达成交易。最后他了解到购买设备的大权在总工程师手里，而不是那位采购人员，便改变了做法，在继续与采购人员保持密切联系的同时，也积极与总工程师进行业务洽谈，最终做成了交易。

（4）语言知识。包括普通话、地方话、外语以及语法修辞、语言技巧等。语言是推销员同顾客沟通的工具，对产品成功的推销具有重要意义。例如，某厂出

口菠萝块罐头，将“碎块”一词译作“破破烂烂”，外商见了瞠目结舌。还有一家出产名酒的厂家，竟将“古老的中国名酒”，译成“陈腐过时的中国名酒”，世界上哪个外国人肯掏腰包来买“陈腐过时”的东西？

还有这样的例子：一个外国的旅游者在长江轮上想买一副扑克玩，当他看到小卖部的“马戏扑克”，就赶忙往回跑。究其原因，“马戏扑克”用汉语拼音 Maxipuke 作为商标，在英文里 maxi 是特大的，puke 是呕吐，合拢来就是特大的呕吐。近来北京出品的一种铅笔销到香港，出现了港商抢购的局面。是不是质量好，价格低呢？原因有之。但其中最大的奥妙是这种铅笔用的是 3388 货号。广东话谐音是“生生发发”，正是生意人吉利的意思，港岛又是众多广东同胞集居地，因此带来了意外的收获。以上语言运用成功及不成功的例子看似与推销活动相差较远，其实道理都是相通，均值得每个推销员认真地思考。

（5）风土人情。“入境问禁，入乡随俗”，推销员足迹遍九州，必须了解不同民族、不同地区甚至不同国家的风俗习惯，才能同各种顾客交往，取得他们的信任。

有关各地风土人情的丰富知识，对于推销人员来说是一种无价的财宝。推销人员接触面愈广，知识愈丰富，愈有利于推销。比如，香港居民大都信佛，十分忌讳“不吉利”字眼，如“四”谐音“死”，“574”的谐音“吾妻死”等等。因此，市面上的商品名称、汽车牌号、门牌号、电话号码乃至旅馆房号等，都讲忌讳。据说瑞士产的西马牌手表在香港一直不太好销，就与“西马”音同“死妈”有关。连买花或送花也有许多忌讳。剑兰（谐音“见难”）、茉莉（谐音“没利”和“末利”）、梅花（梅与霉谐音）等几种花卉都不适宜于拿来送人。你如果和港商打交通，就应懂得这方面的知识。

再比如，西方人忌讳“13”。传说耶稣基督的弟子犹大，为了贪图 30 块银元，把耶稣出卖了。意大利名画家达·芬奇曾以此为题材创作了一幅名画《最后的晚餐》，描绘耶稣在被出卖前夕和弟子们共进晚餐时的情景，参加晚餐的第 13 个人就是犹大。西方人忌讳“13”即由此而来。所以，西方人在 13 号（特别又是星期五）一般不举行活动。荷兰用“12 号 A 代替 13 号的门牌号码。英国剧院找不到 13 排 13 号的座位；法国巴黎的戏院在 12 排和 14 排中间开一走廊作为变通的办法。总之，医院没有 13 号病床，大楼没有第 13 层，人们逢 13 日不出去旅行，最忌讳是 13 人共进晚餐。推销出口欧美的产品，这些就要记住了。

在日本，和人谈话时，盯着对方眼睛被认为是失礼的。美国则不同，与人谈话时不注视对方眼睛不仅是不礼貌的，而且被视为“狡猾”。

日本人接受人家礼物时，如果没有送礼人的同意，就不能当着送礼人的面来观赏礼物。美国人则相反，收到礼物后，必须当面观赏，还要说，“真是好东西，我很喜欢”之类的话。所以当你与外商打交道，推销商品时，在你还不了解某国的风俗人情之时就贸然地送别人一点礼物，是很危险的，弄不好就会弄巧成拙，自讨没趣。

（6）美学知识。追求美是人类的天性，任何一个顾客都是讲究“美”的。所以，推销员要出色地完成推销任务，更好地为顾客服务，必须具有美学知识。例如，服装色彩属于美学的范畴，对于服装等行业的推销人员来说就要懂得色彩与人体协调的部分要点，如人瘦不要穿黑鞋子；脚短一定要穿白鞋子；方格子的衣裳胖人不能穿，但比横格子的要好，胖子要穿竖条子的等等。

现代的推销员，尤其是要懂得美学的一个重要分支——工业美学，据研究，工业美学的内容包括 10 个方面：①符合标准化、系列化、通用化的正规美；②显示水平的功能美；③合乎人体要求的舒适美；④反映科学的性能美；⑤体现先进的工艺美；⑥应用新物质的材质美；⑦标志成果的色彩美；⑧合乎逻辑的比例美；⑨标准力学的结构美；⑩反映宇宙的和谐美。对于一个推销员来说，掌握这些知识是不无益处的。

（7）人际交往的基本知识。推销员要推销产品，就要和顾客交往、这就需要注意人际交往中礼貌问题，学会使用礼貌的语言。

在任何情况下，说话要谦逊、委婉、温和、诚恳、热情；

对人要称您、同志、师傅、老师……不要不加称呼或只“喂”一下就说话；

求人帮忙要用请，或说劳驾、麻烦等；

必要时应该为表示歉意而说谢谢、对不起、请原谅、打扰您了等；

要多用商量的口气，不要用类似命令式的口气说话，使人反感；

总之，一个推销员的用语和他的思想行动是统一的。“只有诚于中，才能形于外”，因而在进行推销谈话时要态度自然，措辞得体，不亢不卑，恰到好处，从而取得真正语言美的效果。

第二节　推销员素质的测试

我们之中,有的是天生的推销好手,有的要下过一番苦功夫才摸到推销窍门,有的则无论怎么学也学不会,但正像我们前文已经分析过的那样,不管你对推销是否有兴趣,你都会发现,在日常生活中,你常常要与"推销"打交道,不论是找工作、交朋友、选择伴侣,还是竞选公职、工作升迁等,都会用到推销。因此,为了帮助你了解自己的推销潜力,看看自己是否具有成为一个成功的推销员所应具备的素质,我们特地从香港的《今日商业》中挑选出下面一组测验题,让你来自我测试一下。

1. 测试方法

这个测验总共有 15 个小问题,前 14 项问题以"经常如此"或"有时如此"或"几乎从未如此"作答。最后一道题则用"常常如此"或"很少如此"或"几乎从未如此"作答。

答题时不须考虑太久,只须以最自然的反应作答,即可测出你有无推销方面的潜力。

2. 测验题

常常如此 你有时如此 几乎从未如此

(1)你真心喜欢你周围的人吗?

(2)必要时,你会主动与人握手吗?

(3)与人谈话时,你会投以亲切的眼神吗?

(4)表达意见时,你会采用简单清晰的方式吗?

(5)你能适时地表现幽默感吗?

(6)你能向顾客举出 5 种以上购买理由,说明你为什么要推销这些有价值的东西给他吗?

(7)你的穿着是否整洁得体,适合你所推销的东西?

(8)你给人一种生活充实成功的印象吗?

(9)遇到不如意的事时,你很容易沮丧吗?

(10)你能正确地回答关于你所推销的东西的各种问题吗?

(11)与人有约,你能准时赴约吗?

(12)若有人请你服务,你相信这也是推销的一部分吗?

(13)你是否长于制作各种报告、数据图表及统计资料?

(14)你希望从人际的接触中获得即刻的回报吗?

(15)你认为推销这种工作是否应该有固定的工作时间?

3. 得分计算

人 1 到 14 题,凡答"经常如此"者得 6 分;答"有时如此"者得 4 分;答"几乎从未如此"者得 2 分。

至于 15 题,因为推销员工作变动频繁,所以工作时间都很不固定。因而答"经常如此"得 2 分;答"很少如此的得 4 分;答"几乎从未如此"的得 6 分。

你的得分意味着:

74 分至 90 分之间。恭喜你,你是个天生的推销员。你喜欢与人接近,知道如何与人相处,推销东西时也非常诚恳踏实。你所推销的任何产品或劳务几乎都很有价值,因为你的强劲推销能力甚至可以把假牙卖给一头大象。对于推销这个工作,你会觉得很刺激,很少有疲倦感。

52 分至 72 分之间。这个分数算是中等,表示你拥有这方面的潜力,只要经过努力及训练,你仍可能成为一个杰出的推销员。不过最重要的是,你是否具有推销的热忱,因为其他方面的弱点都是可以克服的。这个测验正好指出你还有那些方面需要加强。

30 至 50 分之间。你的分数若在 30 至 50 分之间,奉劝你最好不要从事推销的工作,因为你会很不快乐。你可以考虑其他无须如此积极进取、与人接触频繁非常繁忙的工作,这并不是你本身具有不足或什么毛病,而是推销工作根本不适合你。不过这个测验中所得到的一些特质,如穿着得体、性格平易近人等,不只是当一个推销员应该拥有的,在生活中许多其它方面也一样适用。

第三节　推销案例

辽宁锦县供销系统先进工作者,县土产公司土副产品推销员王铁成,担当推销员仅九个月,就打开了土副产品销路,推销出 40 多个品种的产品,销售额高达 25.9 万元。能取得如此辉煌之业绩,主要是他推销产品时有 10 招:

1. 登门走访,自荐推销

小王初当推销员时人生地不熟,他就跑遍机关、部队、学校、工商企业自荐推销,仅 6 个月时间,他就去过 250 多个单位,同商店、豆腐坊、机关、厂矿、部队和学校等 61 个单位建立了供货送系。

2. 不怕讥讽,背样推销

背着土副产品登门推销,曾受到个别人的讥笑,但他为了促进商品生产发展,从不计较,反复登门送货,许多单位看他人实心诚,就认购了他的商品。

3. 方便用户,送货推销

小王考虑到订货后再把货关上门,能取得用户的欢迎,进一步打开销路,就对用户实行了“送货制”,根据用户需要,做到一户一送,几户联送。

4. 分析形势,应变推销

小王做到商品推销紧跟市场变化,推销走在使用前面。当他得知大中专院校要招新生,他就到大中专院校登门送货,结果推销出了2700多块草垫子。

5. 顺蔓摸瓜,跟着推销

有一次他听到一位背着大簸箕的老农和另一位乘客说:“我们兴城县街里买不着大簸箕,这次到锦县串亲,遇着买了一把。”第二天他就乘车赶赴兴城,到县土杂公司一次推销出1000多件。还有一次他在沟帮子住店时,同旅客闲聊中得知冶金工业需大量木炭,他就顺蔓摸瓜,找到矿山机械厂、有色金属材料厂等单位,共销售了积压多年的木炭20吨。

6. 多方探息,函电推销

他经常不厌烦、不贪闲地利用电话联系,询问用货需要。几个月利用函电推销出1万多元的产品。

7. 助人解难,帮我推销

每次当用户单位往库里进货,向柜台上货时,都主动帮助搬动。人心比自心,春风换细雨。这些单位的同志也都帮小王推销商品。

8. 委托亲朋,多线推销

站前土杂店有一个营业员,原在义县工作,他经过这个同志联系,和义县红星土杂商店联系上了业务关系,以后又扩展到其他几家土杂商店,扩展了推销领域。

9. 掌握需求,自购推销

他热情帮助供户推销积压滞销产品,同时也扩大自己的业务,一次在向义县南关综合厂送货时,发现这个工厂的大扫帚销路不畅。于是帮他们在锦县37个单位推销了7800把。

10. 严守预约,信誉推销

平时,他把用户需求当作自己第一需要。凡用户要货的时间、质量、数量,他都坚决信守,靠信誉扩大推销,有一次,他接到锦州市北门口土杂店电话,要购2000条草袋子送到石油六厂。他冒雨装车,征服泥泞道路,翻沟越岭送到目的地,保证了防汛需要。

如果国内的推销人员都能够做到像王铁成一样运用灵活多变的推销方法,那么不愁你不会成为一个优秀的推销人员。

第四节　推销的一些技巧

在推销过程中,推销员应尽可能掌握并熟练运用一些推销技巧。这些技巧的运用不但有助于你与顾客达成交易,甚至有助于顾客从心底中喜欢上你。这方面的内容应该说是很多的,这里我们重点就联系方式及随身携带的小物品的应用等方面作一点介绍。

1. 写信联系

如果顾客在不了解你、你的公司和你的产品的情况下,最好首先写一封介绍性的信函。

有些推销人员以为现在电话已普及,平时的联系打打电话就行了,信函已不再重要了。其实,多用一些书信战术对推销人员来说还是很有用的。

书信有其独特的效果,它可以使收信的那一方不必立即回答问题,而且可以细细地阅读、琢磨;写信者也可以在没人打断思路的情况下,从容不迫地想怎么写就怎么写。写信的一方因对方回信还有一段时间,这期间在心理上可以得到安定。收信一方,能够充分考虑对方意见,因而也容易接受。

推销员同时得把字写好,给对方一个良好的印象,字如其人,顾客也许会从来信的字体上对推销员产生不同的看法。

另外,千万不能让别人给你代笔,否则顾客收到你的信会感到不愉快。相反,即使你的字不太漂亮,但因为是亲笔,对方会觉得你很诚实,人品也不错,心中觉得高兴。另外,写信时,也要特别注意信的内容,要使信件能起到与对方心灵沟通的作用。不能像写文章或写作文似的写信,堆砌许多华丽的辞藻,像挤牙膏似地挤出一些造作的词句,内容却空空洞洞,这样的信件对方不仅不会欣赏,往往效果是适得其反。

真正好的书信,应该是把心中想说的话写出来,例如可以把想要说的“您好,今天有件事想请您帮忙”,直截了当地写出:“敬启,今天写信有事求助于您。”所以,不会写的人往往用一些干巴巴的字句,用许多难懂的成语;而会写的人,尽量使用通俗易懂的语言,像在和顾客谈家常似的。

当然,任何书信,必须遵守一定的书信格式及写法,其要点是:

去信。首先在第一行的顶头写“拜启”或“谨启”,隔一个字或者另起一行,写一些有关时令的客套话。接着问其安否,再接下来告诉对方自己的近况、久未

去信问候请谅解及自己迟迟没有去信的理由等，以上简称为前文。

另起一行，顶头之下空2个字的位置写正文。最后称之为末文。如果觉得有必要，可以提点希望，希望今后多关照，请对方多多保重等等，最后用“敬具”结尾。当然这要与开头相呼应，如果开头用“拜启”结尾宜用“敬具”，开头用“谨启”则结尾用“敬白”，如果开头写“前略”、“冠省”的话则结尾写“草草”。

回信时，开头仍用“拜启”，空一个字的位置或另起一行写“来信拜读过了，谢谢”，接下来根据对方来信的内容，用回答方式写，如“你越来越健康，我也就放心了，我也托您的福，生活得很好，很健康”等，接下来与去信相同，写正文，结尾语，最后写上“敬具”。

写慰问灾害之类的信，开头写“急启”，省去前文，直接写“所说……”而进入正文，结尾写“草草”，也不要写结束语。

还要注意一点是，写信时不必拘泥于形式。如果能真正体现发自内心的情感，不按照书写格式写也可以。

写给老顾客、熟人的普通信件，没有必要拘泥于习惯的格式，可以用“您好”代替“拜启”用“再见”代替“敬具”。另外，开头语里把问候对方的客套话写得太长，执礼过分，已不是现代的风气了。

例如，在写信时前文大体上可以这样写：“拜启，几天来天气一直很冷，您身体好吗？”接下来便转入正文，结尾部分一般写“请多保重身体，再见”，不写“敬具”。就现代交往来看，只要能把信的内容清晰地表达出来就可以了，不必过于拘泥。

对于数字，例如一八九六七五四〇如果是从每一行的末尾开始要跨到第二行那可不行。宁肯把上行的最后几个格空着也要从第二行开始，免得写成二行，让人看不懂或产生误解。

给老顾客的信，若是一些简单的事和报告一些一般的情况，可以用明信片，但是，如果是商谈交易之类的事则不能用明信片，必须用写信的形式，一方面表示事关重要，也表示对收信一方的尊敬。

总之，推销人员一定要下点硬功夫把信件写好。下面我们再把给用户写信的决窍归结一下：

(1)不要用写文章的方法去写信，要像平时说话那样，尽可能写得朴实、直率；

(2)如果你的字不太好看，那就应该一笔一画地写，以使对方看得明白；

(3)要赋感情于信中，安下心来积极地去写；

(4)关于礼节性的客套话要写得简单些，重点用于写事情本身；

(5)免于被习惯形式所拘泥，而使你的信没有一点说服力。

2. 打电话联系

打电话可不像面对面地交谈，面对面即使讲得不好亦无大的影响，因为你还可以用态度和表情来弥补。打电话则完全不同，仅靠声音，若对方听下来感觉不好，产生不愉快感，则会给推销工作带来很大的麻烦。所以推销人员应该懂得怎样打电话及接电话。

首先要注意你自己打电话时的音质，因为电话里传出的声音和你平时讲话声音不太一样。

所以，真正打电话的声音并不是装模作样的声音，而要使对方从电话里听到的声音就像面对面听到你的声音一样。要做到这一点，就得控制嘴和送话器之间的距离。一般来讲以相距10厘米为宜。习惯大声说话的人，最好有意识把声音放低一些，但说话声音低的人不要勉强大声说，而应尽量离送话器近一些，否则对方听了会有不自然不愉快的感觉。除非电路不好，对方听不清楚之外不要大声大气地与对方打电话。当然，如果是讲秘密的事情，则更可以用小一点的声音了。

打电话时给人留下不愉快感觉最多的首推冷冰冰的声音。如果说话者没感情，不能抑扬顿挫，对方听起来就会有这种感觉。有些推销人员本想安静地与对方通话，却因为声音太低或离送话器太远而使自己的声音显得冷冰冰的，这些情况都是应注意避免的。

接电话时令对方产生好感的回答方法是，一拿起电话就说“是，××单位××人”，先告诉对方名字，语句尾稍高一点，声音要显得爽朗，简单的“喂喂”不好。因为这样的话，对方势必要问“您是××先生吗？”迫使对方确认，耽误了对方的时间。

打电话时，原则上对方一拿起电话得马上来个自我介绍，如果你仍慢腾腾地等对方问您：“您是谁呀？”那就不好了。向用户那里打电话，对总机话务员或其他人也要讲礼节，尊重对方。

如果要说的话很多，要首先问一下：“我想占用您宝贵的时间，你方便吗？”得到对方的同意之后再继续说，因为对方很可能正在开会或接待客人。

打电话时要比平时面对面的说话倾注更多的感情，因为相互都不见面。有的推销人员打电话老是嘻皮笑脸，或者一边说“谢谢”之类的话，一边又东一句西一句说一些令人扫兴的话，这是非常糟的。优秀的

推销员是不会这样做的。曾经有一位非常有名的推销员，他在打电话时就像在演独角戏一样。例如在一个三九冬夜，他给一位因大雪交通堵塞而被困于北方的顾客打电话：“每天晚上我都梦见您，非常想见到您呀，非常想见到您。如果我身上长上翅膀，一定飞过去见您……”好像在和恋人谈情说爱一样动人心弦，而且讲个没完。其实他本人两条腿翘在沙发上，一边抽着烟斗，一边一本正经地表演，挂上电话之后，伸出舌头做个鬼脸说：“今天又把他骗了一阵子。”

记住千万别在电话中和对方争吵。因为看不见对方的表情，在很多情况下，会因为与对方争吵，用尖刻的话去刺痛对方而使事态恶化。若真有什么在电话中说不清楚的麻烦事，那不如到对方那里面对面地交谈。

推销人员应最大限度地利用电话。因为你不可能去某一个地方反复走访，这样做既不经济也是不现实的。而打电话则可以解决这些问题，通过电话既可以了解商品的销路情况和库存情况，也可以向对方问好，联络感情。

对于暂时没有交易的地方也要经常打电话去，了解有关情况。即使对方没有到你这里来定货也没关系，起码可以为今后到那里访问创造条件。

另外，打电话时间不要太长，除非对方不想放下电话而一直讲下去。一般来讲时间一长，对方就会不耐烦，效果就不行了。尤其在大家都很忙时，打电话要抓住要领，尽量把时间缩短一些为好。

3．直接上门拜访

拥有勇气与毅力直接到顾客那拜访也是取得推销成功的一大重要因素。日本推销之神原一平曾经讲起，他自己为了一大笔交易曾在四年之中拜访同一个顾客达到 71 次，最后终于成功地做成了生意。他当时与一家大公司做保险的生意，经联系后未得到回答，于是就去该公司总经理家去拜访，但每次都被一个貌似退休的老人给挡驾了。后来，他了解到那位几十次当面拒绝他的那位貌似退休的老人就是总经理。“天下之大竟有如此荒唐之事”，他压住自己的愤怒重新拜访，最后终于打动了这位目标顾客，并且得到了创纪录的推销成果。

在直接登门拜访活动中经常会碰到下列一些情况：

虽然事先与顾客有联系，去拜访时却有可能扑个空。如果顾客不在，留言说下次会见不是个明智的方法，因为多次扑空不仅浪费时间也影响推销员的声誉。所以应弄清楚顾客什么时候准在，估计什么时候回来，最好能把顾客的邻居、同事或秘书争取过来。你可以与他约定一个可以见面的时间。如果到时情况发生变化可请他们打电话来告诉你。

若顾客在办公室但他告诉你没有时间，这时你应庄重大方地退出，以后可通过打电话、写信或与秘书约定等方式决定下次面谈时间，再次去找他。

顾客让你等一会儿，你就等一会儿，如果时间太长，你应提醒接待员。千万记住，不要在走廊或过道上与顾客洽谈。如果顾客从办公室走出来，在走廊中与你攀谈，推销员不应接受这种做法，更不能当顾客有事走出办公室时跟在顾客后面谈话。这样不利于推销工作，你应暗示你不同意这种做法，比如你可以站在那里一言不发，或者说你有资料要给他看，问他附近是否有地方可以坐下来谈。如果推销机会不理想，假设坐下来谈会影响对方工作，推销人员宁肯放弃这次会面机会，下次再来。

遭到拒绝时，也应用友好的握手言别，经过一段时间后可以再去拜访。在遭到拒绝后再次去拜访时，一定不要问顾客是否改变了他的看法。顾客很忌讳这一点，故应从其它方面打开突破口。

有这样一个例子，在过去一连的 18 个月中，一个皮箱推销员对当地一家最大的百货公司进行了 20 次访问，每次都被拒绝，但在第 21 次访问中他与经理做成了一笔大生意。原因是那个经理注意到，在过去 18 个月里，推销员每次来都提着同一个旅行箱。这只旅行箱是样品，给顾客留下了深刻的印象，所以他决定购买。

在遭到拒绝以后可以用一些巧妙的办法，给洽谈造成一种和谐的气氛。如一个推销人员送给一位从来没有向他买过货的顾客一件小礼品。当顾客非常惊讶地问他为什么要给他送礼品时，推销员微笑着说：“作为我第二十五次拜访的纪念品。”于是顾客与推销员之间开始了良好的关系。

当然，如果在推销过程中没有出现以上几种情况，即获得了机会和条件，得以与顾客顺利地进行交易，那也还是有许多要注意的问题的。

语言方面，要边考虑对方的立场边选择你所要讲的话。有时你觉得说话无所谓，没有恶意，但往往会言者无意，听者有心，会因为所用言语不当而刺伤对方，结果使双方关系恶化，推销难以成功。

要恰当地运用恭维。不论什么人都有自尊心，总是希望别人能对自己的长处给予较高的评价。如果能把握这一点，满足对方的愿望，就容易取得成功，

对方会认为你很会体谅人，最终会把“心”交给你。

技术高超的推销员应对大用户的公司经理仔细观察，冥思苦想，巧妙地拍其“马屁”，这也可使销量大增。

另外，在推销时，你还得注意运用随身携带的物品，让它们也发挥出推销的效力。

(1)名片

在激烈智力竞争的当今世界，独出心裁的彩色名片、二种颜色套印的名片、带有彩色照片的名片相继登场，名片战已经成为推销会战中的一个重要战役。

使用什么样的名片，一般来讲都由公司决定，作为推销人员本人不能轻易变动，但是对那些不合理的名片应提出自己的建议。

——名片大小要有一个标准。有人为了醒目之故故意把名片做得比普通的大，或者如女性把自己用的名片做得非常小，这样顾客在把它们存入自己的名片册里时，放不进去或不大相称，结果弄巧成拙，反而容易被扔掉。

——颜色。在制做彩色名片时，推销人员不管使用哪一种颜色都要颜色淡一些，因为浓颜色的名片给人以凶恶之感。

——双色套印的名片一般来说较好。把公司的标记或者商标，印成红色，其它部位印成黑字，给人以一种具有魅力的形象。

——使用带有彩色头相的名片。近年来推销人员根据工种、职务不同纷纷把自己的头相印在名片上。例如，外勤银行人员到商店、家庭宣传鼓动存款，使用上述名片作为身份证，会给人以可靠的感觉，易博得好感。服务行业等接待顾客人员使用此种名片，会给人以亲切的感觉。

——印刷上的注意点。如果名片上密密麻麻都印上字，几乎没有空余的地方，那时很糟的。如所需记载内容确实很多，那可以在正面把主要内容印上去，在反面印上其它的内容。

另外写地址时，名片上别忘了写邮政编码。电话号码也应写上去、且应该写得大一点，以便于对方给你打电话时非常容易看得清楚。

名片在推销中不可缺少。有人总想在这方寸之间，花点小钱，变换些花样来博得顾客的好感，这种想法未尝不可，但要注意不要像上文所说的那样弄巧成拙。一般来说还是以用一些大大方方实事求是的名片为好。

(2)样品

推销人员要想使推销成功就得将样品随身带去，如果不便于携带，就得带产品目录或有关资料。

样品在出发去用户处推销之前一定要进行检查和拾掇，做到万无一失。如果在顾客那里实物样机、器具类因为故障开不动，因性能不稳定出现差错，食品、饲料等样品发霉，昂贵的商品有庇疵、损坏等，那就会当众出丑，严重损害你的声誉。千万要记住，事前对样品要从严检查，要养成习惯。

(3)文字资料及图片

在推销不便于携带样品的产品时，就得自己亲手编制文字资料及图片。

至于内容，首先是产品质量如何优良，公司如何讲究信誉，安全性能如何高等。例如，制造行业可将研究开发的手段如何完备，如何热心于技术革新，生产过程的合理化、自动化、独创性，严格的质量检查、全面的质量管理，公司的优良作风等材料写进去。

其次是竭诚的技术服务状况，例如将用户提出的批评和表扬(原件)列成表或订成册，一定会引起顾客兴趣。如果与同行竞争，不要恶意中伤竞争对手，但可以实事求是地列出自己产品的长处及短处，求得顾客的亲近感和信赖感。

当然，光用文字写成的资料顾客也许不会认真看，这时如果推销人员带有关于自己厂房或产品的图表或照片，如公司各部门的照片，以公司领导人为首的工作、休息中的人物照片，本公司的商品，有关建筑物及顾客的有关镜头等，顾客肯定会看得更仔细，效果也肯定会更好。

(4)其它携带品

如果推销时带上计算器和笔记本等用品则更好，以便核算价格，或记下顾客的意见等。

第四章　顾客购买心理与行为分析

推销员的天职是推销商品，满足顾客需要。所以，推销员仅仅拥有了商品并了解到推销的基本常识（素质、礼仪等）还是远远不够的，还要分析顾客的需要，把商品卖出去。

本节我们着重分析顾客的购买心理与购买行为。这里要指出的是，顾客的含义有广义和狭义两种。广义地说，所有的购买者都是顾客，它包括组织（企业、事业单位等）和个人。狭义而言，顾客仅指消费者个人。顾客的不同含义形成了两种不同的市场，即产业市场和消费者市场。两种市场上顾客的购买心理与行为既有相同点，也有不同点。

第一节　顾客的分类

现代企业确立了全新的经营观念，即企业的经营发展要面向市场，面向顾客。市场经济对企业的要求是不仅能生产出质量好、品种新和款式美的产品，还要把产品推销给顾客。

顾客是推销员的上帝。顾客买帐，推销员就有了业绩，企业就兴旺，反之，企业就衰败。这样就产生了两个问题：

（1）顾客买谁的帐？即愿意购买谁的产品？

（2）顾客为什么买帐？

无数的事实表明，企业（推销员）的产品之所以能卖出去，是因为企业的产品能满足顾客的需要。要做到这一点，推销员就应该掌握顾客可能产生的心理活动和消费行为。

现代心理学的研究表明，顾客心理面貌包括心理过程（即对商品的认知——→情感——→意志）和个性心理特征（能力、气质、性格等）两个方面。其中个性心理特征影响着顾客的心理过程。因此，推销员首先要从个性心理特征角度对顾客的类型进行把握。

在推销过程中，每个顾客都带着不同特点与推销员洽谈，比如，有的人善于感情用事，有的人善于有利必争，有的则喜欢讨价还价等等。这些特点都不同程度地表现在购买行为上，推销员只有熟知这些，才能针对不同的顾客类型，因势利导，促使推销工作完满成功。

一、按性格区分顾客的类型

1. 忠厚老实型

这是一种毫无主见的顾客。该类顾客友好且对所说的富有同情心，无论推销员说什么，他都点头微笑，连连称好。因而，即使推销员对商品的说明含混带过，他还是会购买。

在推销员尚未开口时，这类顾客会在心中设定“拒绝”的界限，但当推销员进行商品说明时，他又认为言之有理而不停地点头称是，甚至还会加以附和。虽然他仍然无法使自己放松，不过，购买达成是基本没问题的。

面对这种顾客，推销员不要陷入友情，要每次见面均有收获，要一次次地组织好会谈且能坚定而又礼貌地结束会谈。会谈时关键是要让他点头说好。你可以这么问他：“怎么样，你不想买吗？”这种突然发问可瓦解其防御心理。顾客在不自觉中就完成交易了。

2. 自我吹嘘型

此类顾客喜欢自我吹嘘，炫耀自己见多识广，才能卓越。凡事喜欢发表意见，高谈阔论，自夸自擂。比如，他总是认为自己比推销员懂得多，地位也十分优越，他经常爱说：“我和你们老板是好朋友”；“你们公司的业务我非常熟悉”等。当推销员进行商品说明时，他也喜欢打断，横插一句：“这些我早就知道了。”

这种顾客喜欢夸大自己，表现欲极强。推销员首先应当是一个忠实的听众，津津有味地为对方喝采、点头、道好，并显露出一副特钦佩、特羡慕的样子，恳请对方发表更多更高的“至理名言”。当他的虚荣心被彻底满足之后，通常不会拒绝推销员的业务。因为拒绝对方反而使自己很为难，刚才的高谈阔论岂不有吹牛之嫌吗？

自我吹嘘型顾客还有一个特点是，他心里明白，吹牛归吹牛，但仅凭自己粗浅的知识，是绝对不抵一个专业推销员的。因而为保护自己，不至于捧得越高

摔得越惨,他会给自己找台阶下。比如,他也会时不时地称赞推销员几句:“嗯,你说得不错哦”,“哦,这么年轻就懂得这么多,了不起呀”等等。所以,面对这种顾客,有时你必须适当地表现自己卓越的专业知识,让他知道你是有备而来的。

对付这类顾客,你不妨设个小小的陷阱。在说明了商品之后,告诉他:“我不想打搅您了,您可以自行斟酌,再与我联络。”不过,只是如此尚嫌不足。你可以在交谈时,模仿他的语气,或附合他的看法,让他觉得倍受重视。之后,在他沾沾自喜之际,进行商品说明。不过,千万别说得太详细,稍作保留,让他产生困惑,然后告诉他:“先生,我想你对这件商品的优点已经有所了解,你需要多少数量呢?”此时此刻,为向周围人们显示自己的能干,他会毫无顾忌地与推销员商谈成交的细节。

3. 冷静思考型

这类顾客遇事冷静、沉着、思维严谨,不易被外界所干扰。

双方初次见面,顾客会与推销员握手、寒暄。不过仅此而已。在交谈过程中,这类顾客喜欢靠在椅背上思索,口中衔着烟,一句话也不说,有时则以怀疑的眼光观察对方,有时则会提出几个问题。

也许是过于沉静,这类顾客往往给推销员以压抑感。不过,从心里说,这类顾客并不厌恶推销员,他只不过不愿过早地暴露自己的心态。他要通过推销员的介绍来探知其为人及其态度真诚与否。

通常,这类顾客大都具有相当的学识,且对商品也有基本的认识和了解。因而,推销员在介绍时必须从产品的特点着手,谨慎地应用逻辑引导方法,多方举证、比较、分析,将产品的特性及优点全面向顾客展示,以期获得顾客的理性支持。因为,推销建议只有经过顾客理智的思考和分析,才有被接受的可能。

此外,在交谈中,推销员应很好地注意听顾客所说的每一句话,且铭记在心,从他的言词中推断其内心的想法。这些想法大多是顾客的疑虑。推销员应诚恳而礼貌地给予解释,用精确的数据、恰当的说明、有力的事实来博得顾客的信赖。

推销员的态度必须谦和而有分寸,千万别显露出一副迫不及待的样子,不过,在解释商品特性或公司策略时,则必须热心地予以说明。

当然,与顾客聊聊自己的个人背景兴许会与事有济。让顾客了解你自己会使他放松警戒并增强对你的信任感。

4. 冷淡严肃型

这类顾客总是显现出一副冷淡而不在乎的态度。对推销员的来访,既不握手,也不寒暄,冷冷地接待。若推销员勉强推销,他常流露出厌倦之情,甚至拂袖而去。因为他从不认为这种商品会对他有何重要性,而且根本不重视推销员,简直令人难以接近。

冷淡严肃型的顾客又可细分为两类。其一是外冷内热型;其二是冷淡傲慢型。

外冷内热型顾客尽管外表冷漠,其实内心有一种与人亲密相处的愿望,只是没表露出来,他们希望别人能了解其真实面目。对于这种顾客,推销员不能因其态度冷淡而生气,而应通过谨慎的商品说明,诱导出他购买商品的冲动和热情;同时,也可以给予适时的称赞,让他对商品感兴趣,建立彼此的友善关系,这样便有助于达成交易。

冷淡傲慢型顾客是真正的冷漠。他们多半不通情达理,高傲孤僻,严肃拘谨,不擅与人交往,不重感情,轻视别人,自以为是,心胸狭窄,自尊心强。

对于这类顾客,推销员用尽一切礼貌、介绍、说明、询问等推销手段之后,所得到的会依然是一副冷淡、傲慢的态度,甚至是不礼貌、刻薄的拒绝,这时可运用激将法,引起对方辩解表白,证明自己是怎样的人。一旦成功,就见机行事事,有时反而容易达成交易。

5. 内向含蓄型

内向含蓄型顾客局促、拘束,不愿应酬,甚至有些神经质,在妇女中较多。这类顾客只要一见到推销员便显得困扰不已,坐立不安,东张西望,绝不专注于同一个方向。有时则喜欢在桌上、纸上乱写乱画,不与推销员正式面对。

这类顾客的心理特点是,一方面有自卑感,在不服输的感情受挫之后,自信心完全丧失,对任何事都不感兴趣;另一方面是有害羞感,怕见生人,遇到推销员,心里总嘀咕着:“他会不会问一些令人尴尬的事呢?”同时,由于他又深知自己极易被推销员说服,因而总是害怕推销员在自己面前出现。

应付这类顾客,推销员必须谨慎而稳重,细心地观察其情绪、行为方式的变化,坦率地称赞其优点,并与之建立值得信赖的友谊。

不过,在交谈中,你也可以稍微提及有关他工作上的事,其余私事则一概莫提。但你可谈谈自己的私事;改变一下谈话环境,促使其放松警戒心。

6. 先入为主型

有些顾客一见到推销员就作出一副先发制人的样子,比如说,“我只看看,不想买”,这就是“先入为

主”型顾客的典型特征。这类顾客事先向推销员表明态度可见其作风之干脆。在推销员与他接触之前，他已准备好要问些什么、回答什么了。在这种心态下，他能与推销员自在地交谈。

事实上，这类顾客是最容易成交的典型。虽然，他在一开始就持否定的态度，但就交易而言，这种心理抗拒却是最微弱的，通常推销员进行精彩的商品说明就可以击垮他的防御。

当然，对于顾客先入为主的言论，推销员尽可以不去理会，因为他并非真心地说那些话。既然想看看，岂有不买的道理。只要你以真诚的态度接近他，交易便会达成。

此外，你也可以从价格上给他以优惠，这肯定会让他动心，开始时的否定态度恰恰表示只要条件允许，他一定购买的意思。

7. 豪爽干脆型

豪爽干脆让人想起《三国演义》中的猛张飞。这类顾客给人的印象是开朗、乐观、积极，决断力强，干脆豪放，不喜欢“婆婆妈妈”拖泥带水。

他接待推销员的态度显然是坦诚、豪爽的，一见面便主动提出看货，只要觉得合乎自己的口味，便二话不说，立即买下。

但是这类顾客有时比较缺乏耐性，轻率马虎，感情用事。

和这类顾客交往，必须符合其性情。推销员的言谈举止一定要显得干脆利落，粗犷奔放。只需要简短地说明产品的用途、特点、使用价值及价格等，千万不能过于罗哩罗嗦。推销员还应该坦率地提出推销建议，对顾客略加指点，并讲明买不买一句话。这会使顾客觉得推销员“够意思”，买个产品交个朋友。

8. 滔滔不绝型

有一种人总是爱说话，说曰“能侃”。只要有机会开口，便滔滔不绝，没完没了。虽然口若悬河，却不免离题万里，东扯葫芦西扯瓢，看见什么、想起什么就“侃”什么。和推销员谈话时，爱打岔发表武断意见，喋喋不休。不管推销员心中作何感想，而最后他还会说见到你真高兴，希望今后保持联系。

应对这类顾客，推销员要有绝对的耐性。当顾客情绪高涨时，要给予合理的时间让其尽情地高谈阔论，切不可在顾客谈兴正浓时不适宜地打断。如此作法不仅难以让其停止，反而会生出些许怨恨来。

不过，时间是宝贵的，推销员必须学会控制面谈，以免流于家常闲聊。随时留意机会，利用顾客言语中的意见，引入推销的话题之中，使之围绕推销意见而展开。只要谈话进入面谈正轨，就可任其发挥，并及时补充道：“是的，我同意你的意见，这就是我为什么向你推销该项产品的原因。”这样，一定会有利于推销效果。

最后，这类顾客往往只顾自己一路猛侃而不善于听，所以，推销员要注意重复你的观点。

9. 圆滑难缠型

这类顾客的特点是老练、世故、难缠、许下诺言，但很难兑现。

和推销员面谈时，总是先固守阵地以立于不败，然后向推销员索要各种各样的资料和说明，并提出各种尖刻的问题。同时，还会作出承诺，附加条件，等条件得到满足后，他又找借口继续拖延、侃价。有时还会以声称另找厂家购买相威胁。

这类顾客如此作法不外乎有两个目的，一是试探你，检查你的推销水平；二是确实想获得一定的购买优惠。对此，推销员一定要有清醒的认识，决不可中其圈套，因担心失去顾客而主动减价或提出更优惠的条件。

针对这种顾客，推销员应先察看其购买意图，然后制造紧张空气（如存货不多、即将调价等），使顾客认为只有当机立断马上购买才会有利可图。对于顾客所提出的各个苛刻条件，推销员应尽力绕开，不予正面回答，而要重点宣传自己产品的功能及优点。有时制造些僵局也是有必要的，至少让顾客觉得推销员已作出了最大让步，这样，顾客自然会先软下来。

不过，推销员应学会缓解僵局，不能由此而失去顾客，反而因小失大。

10. 感情冲动型

感情冲动型顾客大多易受外界的刺激。心情舒畅时，愿意把心里的话向任何人诉说，其热情程度让人无所适从；心情抑郁时，又郁郁寡欢，甚至烦躁发脾气，给人以冷漠的感觉。这类顾客言所欲言，为所欲为，通常不顾忌后果如何。在与推销员面谈时，常常打断推销员的说明，借题发挥，妄下断言，而且对自己原有的主张和承诺，都可因一时的冲动而推翻。这种顾客情绪波动很大，反复无常，捉摸不定，常常制造难题，以致破坏面谈的进行。

对于这类顾客要了解他们的性格及当时的情绪。心情舒畅时，应抓紧时机与他对话，敦促其尽快做出购买决定；心情抑郁时则耐心等待时机，暂时不要与他接触。

11. 吹毛求疵型

这类顾客对任何事情都不会满意，不易接受别

人的意见,喜欢挑毛病,鸡蛋里头拣骨头、抬死杠、认死理,一味地无理争辩,绝不服输,争强好胜。

吹毛求疵型的人大体有三种情况:(1)不认输。通过攻击对方来获得优越感,掩盖自己的弱点,乃至消除自卑。(2)旁观者清。一般都是无意购买者,但他们愿意在旁边指手划脚,攻击别人的缺点。(3)自以为是。这种人固执,自尊心强,不愿承认别人意见是正确的。

无论如何,推销员是千万不可以和这类顾客正面交火。事实上,你是永远无法把他说得心服口服的,不过,你可以采取迂回战术,假装争辩几句,然后宣布失败,心服口服地称赞对方高见,体察入微,独具慧眼。

经过这番吹捧,顾客肯定会更加肆无忌惮,再发泄一阵,以示自己是真的这么高明。不过,时间不会持续太久,很快,他便有些不好意思,甚至心虚。这时,推销员抓住时机,引入推销正题,并顺便给他戴几顶高帽子,交易定能成交。

12. 生性多疑型

这类顾客爱对周围的事物产生怀疑,其中包括推销员及其产品。无论推销员怎么向他介绍产品,他也不会相信。有时,他会上下打量你,显得不信任;有时会盯着你,仿佛要把你看透;有时则会神秘地冲你笑笑,好像你对他隐藏了什么而他已看破似的。

这种顾客的心中,多少有些个人的烦恼,如家庭、工作、金钱方面等,他经常将怨气出在推销员身上。或许,更为主要的是他以前上过当。上过当的人以后都变得十分谨慎。俗话说:"一朝被蛇咬,十年怕井绳",以防再次上当受骗。

对这类顾客,你应该以亲切的态度与之交谈,千万不要和他争辩,同时也应尽量避免向他施加压力,否则,只会使情况更糟。

进行商品推销说明时,态度要沉着,言语须恳切,而且必须观察顾客的困扰处,以一种朋友般的关怀询问:"我能帮你忙吗?"等到他已完全心平气和,再拿出有说服力的证据,如权威的评价,有关单位的鉴定等,使其信服。

这类顾客有时会因一句话不合拂袖而去。能否使他乐意地听你介绍商品,取决于你是否具备专业的知识与才能。

二、以年龄及相关因素划分顾客

不同年龄的顾客有着不同的消费心态和消费行为模式。推销员应充分认识这一点,以便采用适宜的应对方法。

1. 年老的顾客

包括老年人、寡妇、鳏夫等。他们共同的特征是孤独。

他们往往会征求朋友及家人的意见来决定是否购买商品。对于推销员,他们是疑信参半,因而,在作出购买决定时,较一般人为谨慎。

这样,推销员进行产品说明时,言词必须清晰、确实,态度诚恳而亲切,并表现出关心他的近况。之后,必须切记不可强施压力,或是强迫推销,不妨多花点时间与之谈话,总之,你必须具有相当的耐心。

向这类顾客推销商品,最为关键的是你必须让他相信你的为人,这样一来,不但容易成交,而且你们还能做个好朋友。

2. 年轻夫妇与单身贵族

对于这类顾客,你采用与上述相同的方式与之交谈,一样能博得他们的好感。

单身贵族内心虽然孤独、苦闷,但表面上看却是十分开朗的,由于一个人过日子,经济上较为宽裕,购买东西通常较为痛快,只要符合需要就会购买。

年轻夫妇在经济上稍感拮据,不过,他们也不会在外人面前显露。他们思想乐观,想要改变现状,因此,如果推销员能表现出诚心交往的态度,他们是不会拒绝的。

在同这类顾客交谈中,不妨谈谈彼此的生活背景,未来及情感问题,这种亲切如故的谈话容易刺激起购买欲望。

最后,要考虑到顾客的经济承受能力,在作商品说明时,以不增加顾客的心理负担为原则。

3. 中年顾客

这类顾客既拥有家庭,又有安定的职业,他们希望能拥有更好的未来,努力使自己的生活变得更自由自在。

他们希望家庭生活美满幸福,并愿意为家人奋斗。他们自有主张、决定的能力,因而,只要商品品质优良,他们会毫不犹豫地买下。

最重要的是和他们交朋友,获得其信赖。你必须对其家人表示关怀之情,而对其本身,则予以推崇和肯定。同时,说明商品与其灿烂的未来有着密不可分的关系。

这样一来,他在高兴之余,生意也就做成了。

三、按职业划分顾客的类型

顾客的职业对其购买行为的影响是显而易见

的。一方面职业特点会影响顾客的购买心理和消费行为。比如企业家与医生在消费方式上显然有着很大区别。另一方面,顾客从事不同的职业,其经济收入也不一样,这就决定了顾客需求的实现能力。一般地说,收入较高的顾客在购买时显得十分慷慨,而收入较低的顾客则必然限制其应有的消费。下面以图表形式来分析从事不同职业的顾客其消费心理的特点及推销员的应对策略。

按职业划分顾客类型表

顾客的职业类型	心理状况	应对策略
企业家	心胸开阔,思想积极;对交易情况了如指掌;能当场决定购买与否	夸赞其在事业上的成就;热忱地介绍商品
企业董事	认为推销员必须具备专业能力;购买时需要他人的建议	应具备这方面的专业能力;不应点破其购买顾虑
工人	希望自己及家人平安过日子;不轻易相信他人;珍惜用汗水换来的金钱	让其确实了解产品的优点,才会产生购买冲动
公务员	自己无法下定购买决心,依赖推销员的诱导,并对之存有戒心	详细说明商品的优点;稍施压力,以时间及真诚争取他的购买
医生	经济状况良好,思想保守并以此自我炫耀	强调商品的实用价值;显示自己的专业知识及独特品味
护士	以职业为荣,思想乐观,很少有戒心,愿意结交朋友	热诚地介绍商品,并对其职业表示尊敬
银行职员	生性保守,疑心重,头脑精明,态度傲慢,以自己当时的心情决定购买与否	介绍时要谦虚、详和
工程师	头脑清晰,富于理性,对任何事都刨根问底	要赤诚地介绍商品,尊重他的权利
警官	善于怀疑他人,对商品百般挑剔,以职业为荣	推崇其职业及人品,对他的自夸专心倾听,表示敬意
教授	个性保守,典型的思想家,先思考,后作决定,稳重、守成	顾全其自尊心,推崇其学识,愿意向他学习
推销员	个性积极,考虑充分	让他了解商品行情,并表示赞扬
司机	富于常识,爱说笑话	详细说明商品的使用价值,以言语相激

顾客的职业类型	心　理　状　况	应　对　策　略
设计师	不追究细节，只关心商品价值及实用与否	只要告诉他商品的优点就行了

第二节　消费者市场的购买心理与行为

前面提到，从购买者的性质可以把市场分为消费者市场和产业市场两种基本形态。消费者市场由为满足个人生活需要而购买商品的所有个人和家庭组成。产业市场是一种组织市场，或非最终用户市场，它由制造业、农业、矿业、建筑业、交通运输业、公用事业、机关、学校、医院、金融业、服务业等购买者组成。推销员在推销过程中必须充分认识到两种市场购买者在心理与行为方面的特点及差异性，以便采取相应的策略。本节及下一节将对这些问题进行详细的描述。

一、消费者市场购买心理

推销员在推销商品时，首先要知道购买者（或曰顾客、用户等）为什么购买商品，他们为什么选购某种商品而不选另一种商品，以及可利用什么方式来影响购买者使其选择自己所推销的商品等。这就要求推销员了解购买者的购买心理。

就消费者市场而言，购买者直接表现为具体的个人即顾客（相对于产业市场而言）。那么，顾客为什么要购买商品呢？其最根本的起源来自于需要。

所谓需要，是人感到缺少些什么东西从而想获得它们的状态。比如肚子饿了，需要吃东西；身上感到寒冷，需要穿衣服。这种尚未被满足的需要会使人们内心产生紧张或不舒适，当它达到一定程度，就推动人们为实现目的而采取行动，这就产生了动机。动机促成了人们的购买行为。

人只要生存下来，就存在各种各样的需要和动机。美国著名的心理学家马斯洛根据其重要性和满足的先后顺序，提出了需要层次理论。这种理论认为：人类的需要依重要性可分为五个层次：（1）生存需要，即吃饭、喝水、睡眠、取暖等基本的生理需要；（2）安全需要，即保护人身、财产安全和防备失业的需要；（3）归属需要，即希望被群体接受从而有所归属和获得爱情的需要；（4）自尊需要，指实现自尊，赢得好评、赏识，获得承认、地位的需要；（5）自我实现需要，即充分发挥个人能力，实现理想和抱负，取得成就的需要。这些需要具有层次性，层次越低，越不可缺少，因而越重要。人们一般按照重要性的顺序，分别轻重缓急，待低层次的需要得到基本满足之后，才设法去满足高层次的需要。

需要是顾客购买商品的前提，而只有这些需要变得强烈起来成为一种动机时，顾客才会真正采取行动。

不过，同是顾客，他们各自的购买却常常相差极大。实际生活中常有这样的镜头：

老师问两名学生："你们今天去商店买了什么样的衣服？"

学生A（兴致勃勃地）："皮尔·卡丹西服！"

学生B（小心翼翼地）："教师……我买的西服是……，叫不上牌子！"

为什么有人买昂贵的名牌衣服而有人则买便宜货呢？这主要是因为顾客的购买动机各异。不同的顾客生活的区域不同，具有不同的家庭、社会背景和经济条件，也有着不同的兴趣与价值观。在顾客选择商品时，这些因素都会同时影响顾客的购买心理，影响顾客选择某种商品而非其他商品。

购买动机在每一个购买行为中都存在，而且是千变万化、不易掌握的。但是，推销员应掌握顾客最一般的购买动机。下面简述如下。

1. 实用、省时、经济的原则

衣、食、住、行的满足是顾客最基本的需要，因而，顾客总是对那些经久耐用，价格低廉的商品感兴趣，他们想使自己手中的货币实现较高的价值。有的顾客可能喜欢买超小型汽车，因为这样的小汽车比较经济，便于停放；有的顾客则愿意买客货两用车，即能载人，又可拉货，较为实用。

2. 健康的考虑

所有的人都希望购买物品以维持身体健康。假如一位顾客久病缠身或受了重伤，这种愿望就更强烈。为防治感冒而备的感冒药；为御寒而买防寒服；

为健身而买各种运动器材等。总之，随着现代科技的发展和人民生活水平的提高，顾客在购买物品时愈来愈重视健康和卫生因素。

3. 舒适和方便

人们都喜欢舒服，所以也希望购买的商品用起来能使自己舒适一些，方便一些。一个顾客会说："这把椅子确实很舒服。"其实际意思是："我喜欢这把椅子，当我坐在上面休息时会感到很舒服，因而我想拥有它。"

便于操作，稳定可靠的东西会对顾客有很强的吸引力，尤其是需要一些专业知识才能操作的东西，如果变得简单易用，肯定会大受顾客青睐。所谓"傻瓜"相机正是基于这种考虑而设计出来的，既然"傻瓜"都会用，何况我呢？于是乎，大家都争相购买。

4. 安全要求

人们都希望有一种安全感，以便遇到可能的伤害时能够进行有效的防护。这是一种安全需要的体现。顾客在了解一种商品信息时，一般都希望了解这种产品的安全可靠程度，如果觉得此种商品安全系数低，买卖就会告吹。

儿童玩具过去曾被认为是不安全的，因为有的玩具粗制滥造，有的漏电，有的有锋利的边角。后来这些有问题的玩具被从货架上拿走了，而经过改进后的玩具逐渐变得安全了。如今，许多商品都要经过消费者保护局等单位的检测，以查明某种商品是否能安全可靠地使用。

另外，人们都普遍关心避免丢失钱财物品，所以，现在防护器材十分畅销，人寿保险、财产保险、健康保险等也渐受顾客喜爱。

5. 喜爱

喜爱是一种带有感情色彩的购买动机。如今，许多顾客购买商品就是为了满足对另一个人感情上的需要。父母买一台彩电，不但是作为家庭娱乐的形式赠与全家的一种礼物，同时也是为了体现对所有家庭成员爱的感情需要。购买书籍和杂志也是出于同一个原因。

一个人表达自己的感情可以采取多种方式：送花、寄卡片向朋友致意，送糖果、珠宝饰物、玩具等等，这些方式都可表示对某个人的爱意。当购买是为了表达对他人的爱而进行的时候会变得非常惬意。寄一张"我想念你"的问候卡会给一个人的生活增添快乐。

6. 声誉和认可

产品的声誉能对顾客产生很大的影响。这种声誉天长日久后会在顾客心里形成一种对该产品的偏爱，从而容易激发购买欲望。如世界上的名牌产品"耐克"、"彪马"、"宝洁"、"日立"、"松下"、"索尼"、"阿迪达斯"等都深受顾客的喜爱。

认可是一种要求别人承认的愿望。每个人都希望别人注意自己，希望得到别人的尊重。流行服装、艺术珍品、家具、假发和其他奢侈品的销售都是为了满足顾客希望得到认可的心理。这些象征物还能帮助顾客获得事业上成功的感觉和赶时髦的心理。

当然，顾客总是在不停地寻找那些能获得更广泛地认可的商品。不要企图将过时的东西卖给顾客，即使顾客一时接受了，不久也会认识到他买的是件已遭淘汰的产品。这会失去顾客对你的信任。

由于人的个性千差万别，有的人希望自己受人爱戴，具有较高的声望；有的人则追求健康、成功和权力。这些都包括在声誉和认可的购买动机中。尽管许多顾客不愿公开承认这些动机，但它却在每一次具体购买活动中毫无例外地存在着。

7. 多样化和消遣的需要

大多数人都希望自己的日常生活丰富多彩。生活多样化和消遣是一个人恢复体力和精神的一种手段，它为人们的生活增添乐趣。比如，为了消遣和娱乐，一个人购买帐篷、睡袋、灯笼等，以便在野营中度过愉快的周末；另一个人也许会购买一架钢琴，参加有关钢琴知识的讲座，以使生活变得丰富多彩。

二、影响消费者市场购买行为的因素

影响消费者市场购买行为的因素有很多。除了上述心理因素外，消费者的个人特性、社会和文化因素等也不容忽视。

1. 个人特性

每位顾客的个人特性是千差万别的，这可以从其年龄、性别、职业、个性、教育程度及其经济状况等几个方面反映出来。

年老与年轻顾客的欲望、兴趣和爱好有所不同，因而他们的购买行为也存在差别。比如，老年人在决策时比较谨慎，年轻人则相对冲动；老年人消费保健品，而年轻人则购买文体用品和时装等。

个性是一个人比较固定的特性，如自卑或自信，冒险或谨慎，倔强或顺从，独立或依赖，主动或被动，急躁或冷静，勇敢或胆小等等。个性使人对环境产生比较一致和持续的反应，影响购买行为。在消费者测验中，有人把个性与产品、品牌偏好和使用率联系起来，发现顺从者比倔强者更有可能使用漱口药，每月

至少喝几次酒;顺从者和超脱者往往是每星期至少喝几次茶,而其他人则很少喝茶。

自我形象是指一个人怎样看待自己以及一个人希望怎样看待自己。由于人们总希望保持或增强自我形象,并把购买行为视作表现自我形象的重要方式,因而,消费者一般选择符合或能改善自我形象的产品。拿汽车来说,根据对自我形象测验的回答,顾客被分为"谨慎保守"的和"大胆探索"的。两者对汽车的偏好非常明显,前者爱好小汽车,认为它方便和节省,后者喜欢大一点的汽车,以为大一点的汽车可以表现其开朗乃至好支配的个性。

性别、教育程度和职业对购买行为的影响也是显而易见的,不难理解,男性顾客购买商品迅速而果断,女性顾客则往往挑选几遍;教育程度高的人购买理性高,审美力强,反之则较次;推销员比一般建筑工在讨价还价上的能力要高得多等。

2. 家庭

对家庭的分析可从两个层面进行,一是家庭生命周期,二是家庭角色。

家庭生命周期是指顾客从年轻时离开父母独立生活,到年老后并入子女家庭或独居进而死亡的家庭生活过程。它包括五个阶段:

单身或已婚,40 岁以下,没有孩子;

已婚,40 岁以下,孩子年幼;

已婚,40 岁以下,孩子较长(没有年幼的);

已婚,40 岁以上,孩子都超过 20 岁;

40 岁已上(或已孤身一人),没有孩子。

很清楚,家庭需要和满足能力可能同每个生命周期阶段有独特的关联。比如,不同阶段的家庭对家具,婴儿衣服、食物和休假的需求各不相同,而且在购货频率上也有变化(见表)。

牙膏购买者(依据生命周期)

家庭规模		经常的购买者%	购量大的购买者%
人数	1 或 2	30	3
	3	25	24
	4	26	32
	5 或更多	19	31
小孩	有	53	66
	没有	47	34
主妇工作状况	全日工作	20	19
	非全日工作	27	33
	没有工作	53	48

家庭角色的作用在于,在购买过程中,各家庭成员承担不同的购买角色。比如,虽然花钱买东西的都是父母,但发起和影响最大的可能是孩子;另外,一直到现在,男子大部分的化妆品是由妇女帮助购买的。

夫妻之间的购买角色也不一样,在决策时也就不同,有的是共同决策,有的是自主决策。下面是 25 种产品决策类型:

丈夫作主:人寿保险,其它保险;

妻子作主:清洗用品、厨房器具、儿童服装、食物、其它家具等;

自主决策:化妆品、家务用具、房屋维修、丈夫服装、饮料、储蓄形式等;

共同决策:儿童玩具、卧室家具、娱乐、度假、学校、住房、电视等。

3. 文化

文化是影响人们欲望和购买行为的基本因素。处于不同环境的人们在价值观、信仰、态度、道德和习俗等方面常常有较大差别。大部分人尊重他们的文化,接受文化中共同的价值观和态度,遵循文化中所隐含的道德规范和风俗习惯。因此,顾客在购买商品时总是选择那些熟悉的、含义容易明白的产品,而拒绝那些不熟悉的、含义不明确的产品。比如,标有老年人专用字样的商品在美国不受老年人欢迎,因

为这种宣传同美国人忌讳衰老的价值观相抵触。

在每一种文化中，还存在许多在一定范围内具有文化同一性的亚文化群体，如民族群体、宗教群体、区域群体等。不同亚文化群体的消费行为是各不相同的。例如，美国白人和黑人这两个亚文化群体，他们不仅平均收入和教育水平有明显差别，而且他们在背景和行为方面也有很大不同。通常，黑人在食物、住宅、医药、汽车交通和保险方面的花费少，而较多地花费在服装、家具和其它形式的交通及储蓄方面。

4．社会阶层

根据职业类型、收入来源、财产数量、教育程度、居住区域、住房类型等因素，可以把社会划分出一个个层次，称为社会阶层。不同社会阶层的人们在经济状况、价值观和兴趣等方面有所不同，他们对一些商品、品牌、大众宣传媒介等都有各自的偏好。不同层次的人，心理上有着广泛的差异，人们往往试图通过消费形式，通过使用有声望的商品以显示自己和社会地位。

三、消费者市场的购买行为

在消费者市场，顾客数量较多，且各个方面相差较大，因而有着各式各样的需要、欲望、兴趣、爱好和习惯，购买行为呈多样性的特点，而且，由于商品花色、品种繁多，质量、性能各异，顾客很难掌握各种商品知识，他们需要卖方的宣传、介绍和帮助，其购买行为具有较大的可诱导性。

多样性和可诱导性是消费者市场购买行为的特点。具体到每一个顾客，他们的购买行为又有着各自的类型。根据顾客购买商品时的心理动机、需求特点及个性等可以把它分为如下几种类型。

1．理智型

顾客在购买时显得十分沉着、冷静，反复地比较商品的花色、品种、质量等，并征求周围人们的意见。这类顾客在购买前通常对所购商品有较多的了解，商品知识丰富，并且不易受推销员等的感染和诱导。

2．冲动型

指受他人诱导和影响，迅速作出决策的购买行为。这类顾客大都感情丰富且外露，随意性强。只要忽然间认准了某件商品，非要很快把它买到手不可。

3．习惯型

顾客按照以往的方式和选择从事购买。习惯型购买的产生来自于顾客对品牌、商品的偏好。由于长期使用某种牌号的商品，经常惠顾某家商店，产生了信赖感，从而按习惯重复购买。这类顾客较少受广告宣传和时尚的影响，他们购买商品时总是沿着以往的思维定式进行，似乎除了这种商品，就没有别的可买了。

4．选价型

指对商品价格较为敏感的购买行为。价格也是影响顾客购买行为的因素之一，许多顾客在购买商品前，总是通过价格来判断是否购买。选价型购买包括两种情形：一是选低价。大多数人都希望自己手中的货币能发挥较大的效用即尽可能多地购买商品，所以，追求廉价是一般顾客的普遍心理。但也有相反的情形，即选高价。有一些顾客为显示自己的地位及声望爱购买名贵商品，而且价格越高越好。他们总是认为，价格同商品的质量、档次成正比。价格高说明商品比较贵重。所以，当两件标价不同而质量相同的商品放在一起时，他们更愿意选价格高的那个商品，因为高价格为他提供了商品可靠性的保证。这样，他就可以在别人面前大吹牛皮：“瞧，我买的鞋怎样？接近200块钱了。”

5．不定型

指购买意向未定、随意性较大的购买行为。这类顾客通常缺乏购买经验和有关商品的知识，因而可诱导性强，推销员说什么，他就信什么。

此外，根据顾客卷入购买的程度和所购商品不同品牌之间的差别程度，对购买行为也可以作如下区分：

(1)“复杂型”购买

这种购买行为发生在顾客初次购买电视机、电冰箱、照相机等品牌差别很大的商品的场合。由于大多数顾客不太了解这些商品的种类、特性和技术细节，因此，当需要购买这类商品时，通常要经历一个认识和学习过程。他们往往广泛收集各种有关信息，对可供选择的品牌进行评价，先建立对每种品牌的各种特性水平的信念，然后形成对品牌的态度，再慎重地作出购买选择。

(2)和谐型购买

此类购买行为发生在顾客购买品牌差别不大的商品的场合。在购买过程中，由于品牌差别不大，消费者一般不花很多时间收集不同品牌的各种信息并进行评价，而主要关心价格是否优惠和购买时间与地点便利与否。在这种购买类型中，顾客是高度介入的，原因在于该项购买是昂贵的、不经常的和冒险的。购买地毯就是一例。购买地毯时，顾客卷入程度较大，因为地毯价值昂贵而且与个人的自我认同有

关,但顾客可能认为在某一价格范围内的大多数地毯是没有什么区别的。

但在购买之后,顾客可能会感到失望,因为他发现了该地毯的某些缺陷,或听到其他地毯的一些好处,这时,该顾客将着手了解到更多的东西,并力图证明其原购买决策正确无误,以降低失望感。

(3)习惯性购买

许多产品是在顾客低卷入和品牌没有什么差异的情况下被购买的。盐的购买就是一例。顾客很少为这类产品考虑过多,他们走进商店随手拿起一种品牌就买下。如果他们一直在寻找某一品牌,也只是出于习惯,并没有强烈的品牌忠诚感。事实证明,大多数顾客对价格低廉且经常购买、使用的商品的卷入程度都是很低的。

在这种购买行为中,顾客并未深入地寻找与该品牌有关的信息,并评估其特性以作出选择决定。他们购买某个产品只是熟悉它罢了,并没有受外界的诱引。

(4)多样性购买

有些顾客的购买行为是低度卷入,但所购商品品牌差异很大。例如,顾客购买饼干时会有一些想法,不过他没有作太多的评估就作出了选择,然后在消费时才加以判断。有可能顾客在下一次购买时会因为厌倦原有口味或想试试新口味而寻找其他品牌。顾客的这种品牌转换只是图个多样性而不是有什么不满意之处。

第三节　产业市场的购买心理与行为

尽管产业市场与消费者市场存在很大的差别,如产业市场上购买者数量少、购买量大、供求双方关系密切、需求波动性大等,但是,我们的分析仍是从购买者的购买心理着手。

一、产业市场的购买心理

在产业市场上,购买者是以组织(如公司)的形式出现的。一个组织作为一个粘合体总是具有它的特性和个性特征。这些个性特征通常是由组织创立和发展初期的一些主要因素形成的。即使这些因素不复存在,以前的政策、方法及其它一些既定行为仍然会继续影响组织的经营方式和风格。

不过,在产业市场上,仍然是人在代表组织购买产品和劳务,在做生意时,人们考虑什么产品,一般都希望既有益于自己的基本需要,又有益于组织的需要。

很明显,组织需要是组织产生购买动机的直接原因。那么,组织的需要是什么呢?

1. 组织形象

组织形象是组织按照人们所希望的样子对自己所作的一种描绘。组织形象是由形成组织一体化经营形象的诸多因素所构成。例如,如果一个公司认为自己是生产精美产品或提供最优服务的公司,那它就会购买那些质量也是最优的产品或服务。组织形象还通过某些规范体现出来,如正式礼节、服装式样以及身份标志等。应该指出的是,组织形象是作为一种声誉而存在的。正是为了维护这种声誉,组织才不惜一切去购买与之相匹配的产品与服务。

2. 使用效率

组织购买产品是为了提高生产率,因而特别重视使用效率。这包括节省时间和节省费用两个方面。

3. 盈利

注重使用效率的最终目的是为了盈利。组织的存在和发展,都是以能够获得利润为前提的,只有盈利,企业才能扩大生产,追加投资,改进技术,改善职工的生活水平等。即使是非盈利性组织其预算也不能随便被突破。

无论从长期还是从短期看,节省成本都是至关重要的。节省成本、增加盈利是组织最根本,也是最重要的一种需要。因而,组织在购买产品时,无论是购进原料、设备,还是购进商品进行再销售,都会考虑价格,进价构成销售成本的一部分,直接或间接地影响其盈利水平。组织购买时总是要货比三家,尽量利用卖方之间相互竞争的有利时机,以期求得公平合理的价格。

4. 服务

组织购买商品时渴望得到优质的服务,尤其是一些企业或公司在购买技术要求较高的商品时,不仅要考虑各类供应商的技术能力,而且还要权衡其准时交货和提供必要服务的能力,如技术指导、使用保养、安装检测、修理维护、迅速交货、对组织需要迅速作出反应、供应商信誉以及给予延期支付等信贷优惠。

二、影响产业市场购买的因素

在产业市场上,影响购买者作出决策的因素有很多。根据对产业市场购买心理的分析,购买者通常要购买那些价格低廉、能提高使用效率的商品,也就是说,他们往往考虑经济利益的好环。事实上,如果

我们从整体上来把握产业市场的购买过程，那么，影响产业市场购买的因素会有更多。

1．环境因素

受当前经济环境或预期经济环境的影响，如基本需求水平、经济前景、社会成本等，产业市场购买者在经济衰退期会减少对厂房或设备的投资，并设法减少存货；那些害怕主要原材料短缺的公司愿意购买和储存较多的货物，并与供应商签订长期供货合同。

2．组织因素

在产业市场上，每一个购买者（又称为采购组织）都有其具体目标、政策、程序、组织结构和系统。这些组织因素必将影响购买行为。

3．人际因素

采购组织通常包括一些地位、职权和决策能力不同的参与者。他们在购买决策过程中分别承担五种角色：

使用者。指组织中将使用产品或享受服务的成员。他们往往首先提出购买建议，并协助确定产品价格。

影响者。是影响购买决策的人，常协助确定产品规格，并提供评价方案的情报信息。

购买者。指正式有权选择供应商并安排购买条件的人，其主要职责是选择卖主和进行交易洽谈。这里可能会包括一些高层管理人员。

决定者。指一些有正式或非正式权力来选择和批准卖主的人。购买者往往就是决定者。

把关者。即在企业外部和内部能控制市场信息流到决定者和使用者那里的人员。如采购代理商有权阻止推销员会见使用者或决定者。

4．个人因素

在产业市场购买决策过程中，购买者最终仍表现为具体的个人。而每一个参与者都带有个人动机、直觉和偏好。正如前面对消费者市场顾客购买心理的分析，由于受年龄、收入、教育、个性等因素的影响。各个决策参与者总是明确表现出不同的购买类型和偏好。比如，一些年轻、受过良好教育的采购人员是“计算机迷”，他们在选择卖主之前总是经过周密的竞争性方案分析；而另外一些年纪稍大、教育程度低的采购人员则可能偏向于同卖主进行反复磋商。

三、产业市场的购买行为

产业市场购买行为的产生亦是来自于组织对产品和服务的需求。不过，产业市场的组织需要同消费者市场的顾客需要有些不同。组织需要的特点表现为：①需要量大。产业购买者为了满足大规模生产和经营的需要，常常是大批量购买所需物品，一次购买量很大，这与消费者市场顾客少量多次性购买有着明显差异。再加上产业市场上存有很多中间产品的买卖，结果使得产业市场的需要总量十分庞大；②是派生需求。组织对工业品如原材料、机器设备等的需要，是由消费者对消费用品的需要引伸出来的，是一种引伸的或派生的需求。如一个企业之所以采购兽皮，是因为消费者或顾客有皮鞋、皮包或其他皮革制品的需要。如果这些需要不存在了，企业就绝不会再购买兽皮了。③需求缺乏弹性。由于企业受生产规模等因素所限，因此组织对商品和服务的需求不会受价格的影响而有太大的波动，这一点在短时期中表现得尤其明显。例如，一家酿酒厂不会因粮价下跌而囤积大量粮食，同样，当粮食价格上涨时，它对粮食的需求也不会剧减，相反，在其规模没有改变（扩大或缩小）之前，它只会购买生产所需数量（或多一点或少一点）的粮食。④需要的波动性大，即组织市场的需要常比消费品市场的需要更为多变。由于组织需要是一种派生需要，因此，某种消费用品的需求稍增加一点，产业市场上常常就会引发出大规模的需求，即为追加该消费品的产出，企业会大量购买原材料及生产设备等生产要素，在产业市场上掀起汹涌狂澜。据调查，有时候某种消费用品的需求仅上升10%，却能在下一阶段引起相关产业用品的需求上升200%之多。

产业市场组织需要的这些特点直接决定着其购买行为的复杂性。这表现为产业市场购买行为的不同类型。

1．直接重购

即购买者按一贯的需要和原有的供应关系进行重复性购买。其特点是购买项目很少变化，购买的品种、数量、规格也基本稳定，购买方式也不变化，按一定程度办理即可，不需要作新的决策。一般由有关部门根据生产和经营的需要和库存变化，提出计划，交由主管负责人审批就可以购买。

2．修正重购

指产业用户为了更好地完成采购任务，修订采购方案，改变产品的规格、型号、价格等条件，或者是寻求更合适的供应商。这种购买决策要建立在重新调查有关供货条件，进行充分的研究、分析、对比的基础上，修正购买计划。购买活动较为复杂，参与购

买决策的人数也较多。

3. 新购

指产业购买者第一次采购某种产品或劳务。这是一种最复杂的购买情况,新购的金额和风险愈大,则参与决策的人愈多,所需了解的信息也就愈多,从而影响和制约购买行为的因素相应增多。这种购买一般较注重产品的性能,考虑效益和效率。新购的决策内容包括产品规格、价格幅度、交货条件和时间、服务条款、付款方式、定购数量、可供选择的供应商名单和选定供应商等。

第五章　推销活动的规划

任何一个推销人员在正式进入推销角色之前，都必须对自己未来的行动有较为全面的把握。他应清楚地了解自己在未来一定的时期内所要达到的目标，并据此制定相应的计划。然后他必须通过一定的方式寻找到能帮助他实现计划、成为他合作伙伴的潜在客户，并围绕着他们制定出一些周密的拜访方案，为在下一步的接洽中达成一致，做成交易打基础。这一整套活动一环套一环，它们进行得好坏，会直接影响推销的下一步发展，使推销的结局发生变化。因此，它虽属推销活动前的准备工作，但实乃是两军对垒，刀锋相接之前的那一刹那，推销人员绝不能存丝毫轻视之心，否则，必将自取败绩。

第一节　确定目标和行动计划

推销员在推销之前，应该确定自己的目标并拟出相应的计划。不订计划，拿自己的商品到市场碰运气，卖多少算多少的推销员是一个鲁莽行事的推销员。他会缺乏高质量地完成任务的动力，难以从时间上、成本上判断现在的推销行为是否合理；他还会缺乏明确的目标，处于被动的位置，而难以成为优秀的推销员。可以说没有计划就没有推销，有些精于市场销售的推销员可能从没有写在纸上的计划，他们可能只是在回忆中才认识到他们所干的事的合理性，但是，这丝毫不意味着他们就没有做什么计划，只不过他们的计划与传统的计划过程完全不同，其内在性如此之强以至外人根本无法察觉出来。在现代社会，信息量呈爆炸式增长，竞争越来越激烈，面对风云变幻莫测的市场，没有一点计划和准备是根本行不通的。

在制定计划时，千万要注意到别把计划搞错了，制定一个错误的计划比不制定计划还要糟上十倍。方向弄错了，别的方面进行得再好，也是很难取得成功的，它必然会给推销员的事业带来很大的危害。那么怎样才能制定一个正确完善的计划呢？

计划首先要求内容具体，不能泛泛而谈，最好是把销售任务定量化。如某家电公司的推销员根据其月销售额10万元的目标及市场行情状况，订出了这样的计划：电视要在城市里卖4万元，在农村里卖2万元，洗衣机在城市要卖3万元，在农村里卖1万元。销售任务的具体化有助于推销员依不同情况制定出详细周密的行动方案，如果推销员以为只管多卖就行了，而不就农村和城市的销售额制定出一个具体的目标，那么就可能不知道该往哪儿努力。例如，推销洗 衣机重点一般在城市，而没有计划的推销员却可能反到农村的客户那里去使劲，结果自然完不成月销额10万元的任务指标。

好的计划还要求内容完整，便于实施。比如，推销员编制推销某种新型吸尘器的行动计划时，就应该考虑以下几个内容：

①了解这种吸尘器有哪些特征，与同类商品相比有哪些优势和不足。只有清楚地让顾客了解了商品的优异处，顾客才可能购买你的商品，如果你对商品不了解，就应当虚心学习，力争成为内行。如果你都不了解这种商品的性能和操作方法，又怎能劝说他人购买！

②考虑好推销的技巧。你可以计划让顾客先试用一段时间，合适的话再付钱购买；你也可以在星期天多数家庭都在打扫卫生时带上吸尘器上门演示一番，使他们了解使用你的产品能省时、省力并最终来购买。

③了解在你所推销商品的地区中有哪些人可能成为你的顾客，也就是要寻找潜在顾客。关于这一点我们将要在后面专门介绍，这里就不展开说了。

④探讨在这些潜在客户中顺利推销吸尘器的办法。这是在②的基础上，结合当地实际情况来考虑。比如，你可以分析这些地区中有哪些人可能是领导消费潮流的人。因为人们一般认为这些人的选择、决策是正确的，愿意听从他们的意见，也愿意购买他们已买的商品。因此抓住了他们，也就抓住了一批顾客。从现代推销实践来看，领导消费潮流的人既可以是该商业区的头号商店、公司，如北京的王府井百货大楼、西单商场、西单购物中心等，这些商店进的商品，其他中小型商店一般也愿意接受，所以不少厂家

即使亏本也要在这些大商店中获取一席之地;也可以是一些著名的人士,如演员、运动员等。不少厂家花巨款让明星穿上有自己商标图案的衣服,或为自己做广告,其道理即在于此。推销员分析出领导消费潮流的人之后,就可以集中火力对他们发动进攻,通过他们的购买和热心推荐后就可以获得推销成一个,带动一大片的积极效果,总之,推销员在制定计划时应考虑到该地区的具体情况,有的放矢。

⑤竞争性分析难以想象一个推销区域内就只有你在推销这种产品,在一个区域内可能存在许多像你这样的人,你们之间存在着激烈的竞争,在制订计划时,应分析推销区域内有哪些竞争者,他们的实力如何,他们的推销方案是什么,他们彼此之间是否也有竞争,对你的了解如何及他们与潜在客户关系怎样等等。必要时你可以寻找公司的其他部门,如产品设计科,市场情报科的帮助,同时,你也还得了解自己的竞争潜力如何,能否与他们竞争以及和他们竞争你有哪些优势可以利用等。只有知己知彼才能百战百胜。竞争性分析对制订计划影响很大,如你了解竞争对手的行动方案,知道对手将在某个时刻拜访客户,那么你在订拜访日期计划时,就可使拜访日期比他的日期早几天,这样你就能先声夺人,抢先拜访客户并订立合同。同时针对对手的推销策略,你也可制订出更新颖更有效的推销计划。总之,推销员要认真分析竞争状况,不要害怕它,而应正视它,解决它。毕竟最终为你的计划做贡献的,正是你对竞争了解的程度,而不是你对竞争的厌恶或盲目的优越感,千万别蒙上自己的眼睛。

⑥推销费用分析推销中有不少开支,如差旅费、商品进价、礼品费等。一般来说,推销费用不能超过推销总额的 90%,即推销一万元的商品,推销费不能多于 9,000 元。因而,在对顾客推销时,不是领导消费潮流的重要顾客就不能花过多的费用,也就是要经常注意投入与产出之间的关系。另外,推销员的时间也是很宝贵的,以 300 天工作日计算,一天工作 8 小时,那么一年中工作的时间其实只相当 100 天,而能与客户直接面谈的时间大概只有 70 天,还不足一年的 20%。推销员要好好利用自己的黄金时间,如在制订计划时可以让每月的上旬就完成销售目标的 50%。中旬完成 40%,下旬完成 10%。制订计划时,千万不能让下旬完成 50%,因为如果你被“只剩下 10 天了,却还要完成 50%”的情绪催促的话,那你就将很被动,在焦急心情下推销出去的商品也容易发生买主要求退货或索赔的事,这会给你今后的推销工作带来很大的麻烦。

⑦销售责任额的确定责任额目标应订得稍高些,推销员只有在不断的进取中,才能丰富自己的推销经验,完善推销技术。比如,你今年可以推销 100 万元的商品,那么计划中你的销售责任额目标就可订为 110 万,只有这样,才能给自己以挑战和动力,充分发挥自己的潜能。反之,如果你只订为 100 万,甚至 90 万,那么你很可能就会马虎起来,最终连 100 万都达不到,而被无情的竞争所淘汰。在确定了年销售总额后,你还得确定你的地区和月销售责任额,使计划真正做到具体细致,便于实施。下面,我们具体地介绍一下年销售责任额和月销售责任额及地区销售责任额的编制方法。

先分析一下年销售责任额的编制。

编制年销售责任额可以采取以损益平衡点为基准的方法,其公式为:

$$\text{销售责任额}=\frac{\text{销售固定费用}+\text{计划销货毛利}}{\text{计划边际利益率}}$$

$$\text{边际利益率}=1-\frac{\text{销售变动费用}}{\text{销货额}}$$

$$\text{损益平衡点}=\frac{\text{销售固定费用}}{\text{边际利益率}}$$

其中变动费用包括公司内部的结帐成本、商品采购成本、包装运费、手续费、降价退货、礼品费和其他的一些促销费用。这些费用可以用销售额乘以一个适当比率得出。比率一般是固定的,来源于经验数据的分析。而固定费用则包括用人费、折旧费、房租、贷款利息等,它们一般与销售额无关,是固定的费用。

编制销货责任额也可以采用按销售额纯益为基准来计算,公式是:

$$\text{销售责任额}=\frac{\text{计划利润额(计划毛利额)}}{\text{计划销售纯利率(计划毛利率)}}$$

在现实中这种方法用得较多,但精度不高,受主观因素影响大,这主要是由于毛利额和毛利率的估计各个人之间差别较大。在估计计划毛利率时可以参考平均毛利率或上年的实际毛利率。

了解了年销售责任额后,接下来看看月销售责任额的编制。

推销员编制月销售责任额时,主要是分析商品的季节变动率,依据季节的变化来确定责任额。

具体编制时,推销员首先需掌握过去三年的月份实际销售额的结构比率。如某公司分析出三年间月份结构比率为:

1月	2月	3……12月	全年合计
⋮	⋮	⋮	⋮
7.8%	7.3%	9.0……9.3%	100%

（注：结构比率的计算公式为：各月份销售额÷全年销售额×100%）

然后，推销员再把月份销售比率作策略性修正，即把它与市场预测、销货计划、新产品发售、开拓新市场等相结合，并依今后销售策略的展望做些调整，就可得出一年的月份结构比率。

最后，再将全年计划销售额乘以修正后的比率，就可得出月份销售额计划，如上例：

全年合计	12月………3	2月	1月
⋮	⋮	⋮	⋮
100%	9.5%……9.1	7.5%	7.5%
300	28.5……27.3	22.5	22.5

（第二档数字是调整后的比率，第三档数字是月销售责任额）

月销售额的确定对受季节影响较大，存在明显的淡季和旺季的商品，如电风扇、春夏时装等都具有重要的意义。

最后我们说说地区销售责任额的编制，这一阶段就是将销售地区加以细分化，从而了解各地区的市场占有率，以及地方特有的习性，并拟定地区的开拓计划，确定在各地区的销售责任额。举例如下：

	西北	北……西南	全地区
原地区销售比率	10%	15%……8%	100%
各地发展指数	1.5	0.9……1	1.05
各地计划销售比率	15%	12%……8%	100%
各地销售额目标	45	36……24	300万

以上我们概括地介绍了编制计划的原则及计划的基本内容。下面我们再介绍一下某复印机公司的推销员张星结合自己的工作实践所制订的推销计划表，通过这个例子的介绍及相互对照，也许你会对推销计划的编制有进一步的了解。

《张星推销计划表》

1.商品特点。我所推销的商品是新型复印机，它的优点是高速，能连续复印，边缘效应小。

2.推销重点。考虑让顾客先用半个月，这期间只收一点出租费，以让顾客感受到这种新产品的优异处。同时，我还强调公司完善的售后服务，并力争在价格上比别人的低。

3.潜在客户的发掘。通过市场调查。专家预测和其它方式寻找潜在客户，在找出潜在客户后我将对它们进行分类。其中现在或将来潜力高的，有超过5万元销售额可能的顾客作为A类，现在或将来潜力中等，购买潜力在2万元到5万元之间的顾客称为B类，现在或将来购买力低的，在2万元以下的顾客我把它称为C类，找出潜在客户后我将制出推销区域地图，方法是先把地图贴在墙上，再在上面贴上一张透明塑料布，然后我在有顾客的地方钉上图钉，制定销售区域图。在钉图钉时现有顾客我将钉绿色，潜在顾客我将钉灰色，已经推销成功的顾客我将钉红色。这样，我就可以准确了解我需要拜访的顾客的分布和所在地了。然后我将把整个销售区域分成更小的区域（5个到6个），这样每天我都拜访不同的区域。我还将在塑料布上用新笔划出销售路线，这些销售路线将距离最短，旅途时间最少，而又包括了所有的图钉（客户），而且我将争取使每条线路上的客户购买潜力相等。这样我就能通过每天的比例，看看自己的工作效果如何了。

4.分析该城市的竞争力量。我将了解桂林、上海、天津各地产的复印机以及从日本进口的复印机的性能、价格、库存数量等情况，了解它们已各自有了多少市场占有率，拥有多少顾客，这些顾客和它们的关系如何，对它们的产品是满意还是不满。我和它们相比有没有竞争力。我最好还能了解它们的推销方案，以采取相应的策略。最后，我还应了解他们对我的重视程度和看法如何，以及他们在推销中采取

了哪些针对我的策略。

5. 推销策略。我将确定这个地区的意见领袖是谁(领导消费潮流者),然后集中火力对他进行促销,使他购买我的商品,推荐我的商品,排斥其他型号的复印机,这将是我推销中的重要一环。

6. 确定目标。本着不断提高销售目标的原则,这一年中我将以年销售额达到100万元为目标,同时争取市场占有率达到45%,并初步建立起一个顾客网,争取10个以上的A类顾客,30个以上的B类顾客,以及50个左右的C类顾客。

7. 估计工作量,由于今年的工作日大约为280天,以每天平均访问2个客户计算,那么一年中我将安排560次左右的访问,根据这个总访问次数,我将确定对现在或潜在的A类、B类和C类顾客的访问次数,最终使得:A类顾客数×对他们访问的频率+B类顾客数×对他们的访问频率+C类顾客数×对他们的访问频率=560;

8. 确定推销费用。按推销指标来看,我的推销费用将不超过100万×2%=2万,也就是每月费用不超过1600元。这些费用将用于差旅费、礼品费、情报收集费、老顾客维持费等方面。

9. 落实本计划要严格执行,但可根据具体情况对销售总额目标、推销费用和销售工作量作相应的改变。

制订者:张星

××年×月×日

确定了计划以后,推销员就该认真地执行计划,做到"今日事今日毕",否则计划就起不到应有的作用了。

要注意的一个问题是,计划订上后,是不是就不能改变了呢?倒也不是这么绝对。因为现在市场情况多变,竞争激烈,很可能出现一些原来没预料到的变化。例如一家实力雄厚的大企业加入到了这种商品的销售竞争中,给你带来了很大压力;或者出现了新一代的质量更高的同类产品,而使你推销的产品过时了;或者国家关于这种商品的税率变化了,从而增加或降低了商品的成本,相应地影响了商品的价格和销售;也有可能你所在的公司生产发展了,要求你推销更多的产品等等。这些情况都要求对原有的计划进行相应的调整,以适应新形势的需要。如果你不调整就可能处于被动的局面、但不管怎样调整,都将受到计划的主题和你的意图的指导,而且修正计划的准则也只有一个:有利于早日实现你所明确的主要目标。

第二节　寻找潜在客户

一、寻找潜在客户的原则

在推销活动的计划中另一个很重要的问题,就是寻找潜在客户。寻找潜在客户是推销员的一项基本职责,只有找到他们后,才有可能进行拜访、洽谈,并达成协议,满足顾客的需求,实现自己的目标。如果找不到推销对象,这一切自然都无从谈起。现在,由于竞争的激烈,老客户正不断减少,不断地发掘新客户已成为公司发展的必然要求。但是,许多推销员还没有掌握发掘潜在客户的要领,他们经常为不知如何发掘潜在客户而发愁。在这里,我们将就发掘潜在客户的技巧作一些探讨。

寻找潜在客户应按商品的类别来进行。这就是说推销人员应该学会辩别顾客的身份,权衡顾客的实际情况,从而有针对性地向顾客介绍商品,让顾客感到你既了解他的需要,又能满足他的需要。对不同人介绍不同的商品,必然会使买卖成功的比率增加。这实际上就是寻找客户的第一个原则,即按商品用途寻找。相应地从中可引出一些方法,如利用报纸、杂志、书刊、名册寻找客户。从报纸杂志中可以看到有关某公司的成立与迁移、人事调动与升迁等消息,以及一些市场预测方面的文章,甚至如《参考消息》也还有经济需求信息,这些对推销员都是很有启发的。书刊和名册则包括电话簿、工商企业名录、同学会、通讯录等,从中可以了解不少顾客的名字与有关信息。有一个厂家推销一种千斤顶,所用的方法就是把全部工商名录找出来,然后翻到"汽车队"这一栏,把所有汽车队的名字、邮政编码抄到信封上去,写上"车队队长收",再附上有关资料,寄了出去。这家厂家就是有效地利用了工商企业名录,找到了广大的潜在顾客。现在,这种方法已被不少企业所采用,他们寻找客户就是把企业名录找来,从上往下挑出和自己商品有关的单位作为自己的潜在客户。推销员自然也可借鉴这种方法,去寻找自己的潜在客户。

发掘潜在客户的第二个原则是培养敏锐的观察力和正确的判断力。只有通过观察,方能发掘许多潜在客户。观察就是要运用你的视觉和听觉,多看、多听;利用人人都喜欢表现的欲望,多请教别人问题,然后倾听、分析、判断。只有通过观察,才能判断客户有没有需求及支付能力,才能判断该客户能不能自

己作主买东西;也才能判断该客户是否只是一个听一听就算了的对手。如果该客户没有资金买商品,不能自己作出购买决定,或者是个对交易不认真的客户,那么就应该放弃它,不必把它列入潜在客户的名册,以免空耗时间。同样也只有通过观察才能把潜在客户分为 A、B、C 三级,实现计划的要求。

发掘潜在客户的第三条原则是养成随时发掘潜在客户的习惯,记录每日新增的潜在客户。任何一位推销员,都不敢说已经百分之百地控制了他所负责的地区的顾客。因此,一定还有寻找新的潜在顾客的余地。在市场经济的社会里,任何个人、单位都有可能成为你的顾客,对一个推销员而言,潜在客户不仅出现在推销员的市场调查、推销访问等工作时间内,而且更多的是出现在推销员的非工作时间内。因而,推销员应随身准备一个记事本,只要听到或看到一个可能的客户就立刻记录下来,然后加以整理、分析、定级,只有这样才能保证客户来源不至减少。

二、潜在客户的分类

了解了发掘潜在客户的三原则后,还须了解潜在客户的基本类别,这样才能有的放矢地寻找潜在客户。一般来说,潜在客户可以分为以下四种:

第一种潜在客户是新开发的客户。一般每年新开发的客户要达到原有客户总数的 20%左右,才能弥补原有客户的丧失,并保证企业获得更大的发展。局限于现有的客户,你也许仍可以做上好几年的生意,但必须寻找新客户,以防患于未然。

第二种潜在客户是"以往是客户,而今不是者",也可以叫做过去的客户。一般说,与他们打交道,比与新客户做生意容易多了。因为双方彼此了解,彼此信任,做生意可以直截了当地进入正题而不必花过多的时间来相互摸底,生意也都比较容易成交。其实,大多数老顾客都等着你上门去推销适合他们需要的商品,也许他们中有人会说些如"你好久都不来这里了,是不是看不起我"的怨言,但你不必把它放在心上,只要了解了他们为什么不主动订购你的商品的原因,针对这些原因,找出能促使他再次和你达成交易的方法后,鼓起勇气再次登门拜访,他们也还是愿意向你订购商品的。这样,你也就成为一个优秀的推销员了。

第三种潜在的客户,是由于某种原因而不购买商品的客户。这些客户与第二种客户的区别是,他们不是有意地疏远你,而是由于有许多别的生意而不知不觉地离你而去或者说是你离他们而去。这些顾客比第二种客户更容易与你做成交易,只要你像与暂时分开的朋友见面一样,热情地上门拜访他们,请他们与你做生意,他们一般是会愿意的。

第四种潜在客户就是现有客户。有些推销员在寻找潜在客户时居然忘了站在自己面前的现有客户,这也是很不应该的。如果你推销一种新商品,新创意,或者研究出原有商品的新用法时,请你别忘了告诉他们。一定要掌握住现有客户。当他们可能离开你时,请你记住"如果不幸被人当面拂袖而去,就抓住他们的袖子,如果被人用脚踢开,就抓住他的脚。"这句话,极力地挽留住他们,如果你和他们的关系良好,那么请让他们为你推荐用户。宣传你的产品和服务。他们在别的客户面前帮你说上几句好话,要胜过你自己的千言万语!

三、调查寻找方法

以上我们介绍了四种潜在客户。现在,推销员的任务就是利用各种不同的方法来发掘客户。归纳一下这些方法主要有:

1. 市场调查法

市场调查是在广阔的区域内寻找推销对象的过程。它便于全面、准确地了解潜在顾客的数量、分布状况、购买力水平等情况。市场调查可以是推销员自己搞的,也可以委托市场调查专门组织进行,但都应获得一些有价值的信息,若以调查一个公司为例,它应包括:

①该公司性质:

什么样的公司及其生意内容——了解自己商品的用途与它们的业务是否有关;

规模如何——了解它们对自己的产品需求有多大;

利润如何——了解它们对自己的产品是否有购买力;

你以前与该公司打过交道没有——从中可知道他们对谈判是否认真;

它的领导是传统的还是现代的——确定打交道的方式。

②该公司的产品及市场:

公司制造什么;

服务范围如何;

该公司在市场中的地位如何;

其市场是扩张还是收缩的;

发展新产品或服务吗?这些新产品与自己的推销是否有关;

现有生意环境会损害公司和其顾客利益吗？

谁是它最有力的竞争者。

③该公司特征：

谁负责购买你这类型的产品或服务，从中可确定顾客是否有自主权；

他是什么样的人；

还有谁参与决策；

你了解他们什么；

谁掌握着实权。

④该公司的系统：

它的采购系统如何工作；

谁是主要系统操作者。

⑤其他供货者：

以前采用过你的产品和服务吗？若有过，对你的评价如何；

谁是现在的供货方；

他们如何行动；

产品和服务的范围和价格如何。

调查完了以后，推销员就可以制作潜在客户卡；把每个客户的情况登记上去，以便使用。

顾客卡是推销人员的宝贵资料，寻找潜在客户，登门拜访，寄发商品说明书，寄发举办活动的邀请书，确定销售方式与策略都要用到顾客卡中的资料。推销员要认真填写内容，也可以根据实际需要增加一些栏目，如“公司经营范围”、“公司与竞争对手关系状况”等，但都应如实填写。随着顾客卡的不断增多，你的生意肯定也会越做越红火。

与市场调查法相关的还有情报突击法。这种方法是指推销员以按成绩支付佣金的方式选择一些适当的人员作为情报员，让他们发现潜在客户后立即通知自己。情报人员有如雷达的电波，他们能将你的推销网扩充到你个人能力所不及的地方去。例如，美国福特汽车公司的推销员就以出租车司机、汽车保养厂的师傅、高级饭店的领班和经理、高级俱乐部的服务人员做他们的情报员，利用他们与广大顾客接触的机会，寻找有购车意愿的客户。现在社会上出现的一种叫做“建立信息网”的推销方式，也属于这种情况，这些公司在大专院校、企事业单位中大量发放广告，声称每为公司拉一名信息网成员，就可获得一百元左右的报酬。如计算机公司让有社会关系的人利用他们的各种关系拉一些信息网成员，并报告这些成员的详细情况，这样计算机公司就以极少的情报费为自己找到了大量的潜在客户，并使他们成为信息网的成员以利于推销计算机，这种方法是非常实用的。

2. 通讯录利用法

通讯录既可以是熟人通讯录，也可以是特定的名录如毕业纪念册、顾客名册等。这种方法省时省力，效果很好。下面就介绍一下如何使用这些通讯录。

首先，推销人员要根据相识的原因把通讯录中的人加以分类，假设分为十类，即表示潜在客户有十种来源。分完后，找出十张大卡片，按来源把客户的姓名一一记上。在分类时，一般可以按以下步骤进行：

①找出所有的亲戚。只要肯花点时间把他们一一记载下来，你肯定会发现实际的人数要比自己想像的多得多。

②找出求学时期认识的人。你可以从毕业纪念册中找到小学、初中、高中、大学里的老师和同学。你和他们之间的亲密关系对你做生意是很有好处的；

③找出与你过去工作或目前工作有关的人。包括你的领导、同事和顾客，以及你所在单位的其它部门的人，与你的单位有上级或下级关系的单位中的人也行；

④找出与你有相同嗜好的朋友。如钓鱼、棋艺、跳舞、旅游等娱乐消遣方面的朋友；

⑤找出与房屋有关的单位。如电力局、邮电局、水厂、暖气厂、家具店、公安局、居委会、修理店等。你可以在他们上门时介绍你的商品；

⑥找出你在参加社会各种活动时所认识的人。如在一起开会、出席各种宴会，参加同一个活动时所认识的人。他们也可能成为你的良好顾客和情报员；

⑦找出邻近地区的潜在客户。也就是你现在或以前的邻居、房东。他们对你比较信任，敢于购买你的商品；

⑧与你的小孩有关系的人。你可以通过小孩之间的友谊与另一个小孩的家长之间建立良好的关系。同样，可以找与你的配偶有关的人，充分利用你配偶的社会关系网；

⑨找与你有买卖关系的商人。如附近的杂货店、百货店、理发店、书店、药店的老板或其雇员；

⑩其他。这是针对具有某种特殊身份的推销员而言的。假如你是一位宗教信仰者，那么可以找与你有相同宗教信仰的教友；如你参加了某个俱乐部，那么你可以发展俱乐部里朋友，让他们成为你的客户或情报员。

经过这十个步骤划分完顾客后，你就可以依据

卡片上的记载来一一拜访各位潜在客户了。卡片写好后并不是一成不变的,而是要随着推销活动的发展,增加或减少卡片中的顾客个数。当你发现了新的潜在客户时你应及时地把他的姓名记在卡片上,而卡片中的某些顾客,如果你费尽了心血也无法和他做成交易,那么就应把他的姓名从卡片上划掉。对于那些已从潜在客户变成了现实客户的人,也应从这一名单中划除,而把他改写入现实顾客卡中。这样,你才能准确地了解你的潜在顾客到底有多少。

3. 聚集场所利用法

这是指要到人多的地方去发掘潜在客户。这种方法就像钓鱼一样,只要把鱼饵撒在鱼儿经常出没之处,再放下鱼杆,就总能钓到鱼。比如,你推销缝纫机,与其挨家挨户地推销,还不如到服装厂的职工宿舍内,以七个到九个职工为对象,示范缝纫机的操作方法,使他们感觉到使用这种缝纫机的方便之处而主动向厂里建议要求购买。厂里在职工的要求下一般是会同意购买的。这样,你就可以大量地推销出你的缝纫机了。可见,人多的地区千万不能忽略掉,推销员应经常想一想"我周围都有哪些聚集场所,我都好好地利用了吗?"

推销员有条件也可以主动地创造聚集场所,其中一个常用的方法就是举办各种形式的展销会。一来可以吸引较多的人来观赏,二来是由于肯放下工作,花时间来参观展销会的人,一般都是对你的商品或服务有高度兴趣的人,因而在展销会上发掘潜在顾客、甚至达成协议的可能性是比较大的。潜在客户已经来了,就看你如何款待他们了。

这里再介绍一下团体利用法。现在人们有时会组成大大小小的宗教、政治、社会、学术等团体,成员都服从团体做出的决定。在寻找潜在客户时,你可以先争取团体领导层的同意,请其向所属成员介绍推销的商品,或者推荐有关方面的潜在顾客。在采用这种方法时,应依据每个团体的性质不同,设法使商品与团体的性质相联接,使他们从团体利益的角度有理由购买你的商品。为了提高效果,你可以按照销售金额向团体支付一定的报酬,或者在没有什么大的利害关系的情况下加入这些团体,以密切与领导层和其它成员的关系。团体利用法在我国还是比较有现实意义的,有心者应该好好地领会它。

4. 突然袭击法

这种方法就是指在不了解客户,与客户以前没有任何联系的情况下,直接闯入他们的办公室或家里进行推销,也可以是直接向他们邮寄有关的资料即邮寄推销。这种方法可能有点盲目,但它可以培养新手的胆量,有时也可以意外地获得客户。运用这种方法要注意拜访对象所在的行业,如果这个行业资金充裕,或者容易触发购买动机,产生购买行为,那么对这个行业采用这种方法,收效可能较大。在推销家庭日常用品如化妆品、洗涤剂等时,由于潜在客户为数较多,又大多都不认识,此时采用这种方法也较合适。要注意的是采用这种方法时应尽快判断顾客是否确实有意购买。因此平时应把如何使销售成功的理由和顾客拒买的理由,加以整理归纳,并且把针对拒绝理由的应答列入推销的准备方案之中,使自己能对顾客的拒绝很快地作出正确的判断和反应。此外,如果是在新成立的居民区或高收入的居民集中区,或事先已搜集到了一些面上的情报的地区,采用这种突然袭击法,效率也可以提高些。

5. 专家利用法

推销员在寻找潜在客户的过程中,还可以寻求专家们的帮助。这些专家可以是该商品领域的专家,如推销计算机的可以找计算机方面的专家。因为专家对本领域的动态比较了解,知道哪些部门对哪些商品需求量较大,哪些商品是先进的、有竞争力的,哪些商品是过时的、应被淘汰的,这些商品上又有哪些竞争者,他们的竞争实力如何等等。同时,专家的朋友们也常是专家,他们之间常交换大量的信息,而且专家常可获得一些我们平常难以接触到的国内外资料和一些由国家机关提供的商品信息。专家的这种特殊地位使他们成为非常重要的信息源,能给推销以很大的帮助。另外,专家们很高的业务水平使他们有很高的信息敏感性与鉴赏力,能够对信息进行科学的分析,去伪存真,从中挑选出有价值的东西来,保证商品信息的正确性,保证我们对潜在客户分析的正确性。一般来说,一个重要信息的核实,最方便最安全的途径就是给处于关键地位的专家打个电话。比如想在全国范围内推销某种型号的计算机,那么就可以通过地业管理部门的专家们了解各地计算机的生产销售情况和国家对计算机销售发展的有关优惠政策。掌握了这些信息就能了解各地都有哪些单位可能成为你的潜在客户,从而有的放矢,立于不败之地。

推销员也可以寻求营销专家的帮助。营销专家有着丰富的营销知识和经验,他们中的不少人就曾是成功的推销员。他们可以从营销角度来帮助你寻找潜在客户,并帮助你分析这些潜在客户中哪些能够给你带来较大的利润,哪些从盈利角度讲则应予

以放弃，以及对一些重要的潜在客户应采取哪些促销策略等等。这些专家可以是大专院校中的市场研究的专家，也可以是一些赢利性的咨询机构中的专家。推销员可以让公司委托他们进行市场调查、需求预测和成本分析等，以寻找合适的客户。当然，推销员能结合上两类专家的意见就更好了。通过结合这两类专家即该商品领域的专家和营销专家的优势，推销员就能减少风险，找到合适的潜在客户。

6. 与不同行业的人合作法

不同行业的人之间若能相互交换信息，实现信息共享，就可以使各自己掌握的信息成级数增长。同样，相互交换潜在客户，也可以使双方所掌握的潜在客户的数目都迅速地增长。如汽车推销人员与珠宝推销人员之间就可以相互协作。汽车推销员把购买自用轿车而又有购买珠宝意思的潜在客户传递给珠宝推销员；同样的，珠宝推销人员也可以把购买了珠宝又想购买汽车的潜在客户提供给汽车推销商。这样，双方各自的潜在客户就都增加了一倍。如果不只和一个行业的人交换信息，那么潜在客户的个数就会增加得更多，何乐而不为呢？

当然，采用这种方法时，应和对方商定好他不能把他掌握的潜在客户提供给自己的竞争对手。作为交换，自己也不泄露自己所掌握的潜在客户。这样，就可以有效地防止潜在客户的名单泄露出去了。

7. 寻找潜在客户要善于利用各种资料如统计年鉴和各部门的统计报表等

通过分析这些报告，从中可得出有益的商品信息。我国有一个手表厂手表曾大量积压，该厂的推销员一个个都为之发愁，不知该往哪里销售。有一天，该厂的一个推销员偶然翻了下该省的统计年鉴，看了看关于该省手表人均拥有量的统计，结果发现该省居民人均手表的拥有量南部地区的与北部的相等，但北部农民人均拥有量却大大地低于南部农民的人均拥有量。看到这里，他立即想到北部农民人均手表拥有量小，不就意味着北部农民有广大的手表需求吗？现在农民的生活越来越富裕，他们必定买得起手表，人均拥有量少的原因可能是因为那儿手表的供应少，而不是需求少。从这些数据中发现了隐藏着的巨大市场，他非常高兴，并进一步考虑到，厂里不可能走家串户、直接地把手表卖给农民个人。那该把手表卖给谁呢？他想到了农村中组织流通的各级供销社，觉得这些供销社可以成为他的潜在客户。他把自己的想法向领导作了汇报，厂里根据他的建议与那里的供销社达成了协议，让他们代理销售。结果，积压着的手表一售而空。这个推销员通过对统计资料的认真分析，找到了潜在顾客，救了手表厂的命。

这类资料现在是比较丰富的，推销员可以通过各种关系从各工业局、工商局、商业局、财政局、税务局、统计局、银行、公安局、物价局、大专院校、科研单位中有偿或无偿地获得。同时，许多全国性的经济会议以及名目繁多的展销会、供货会、订货会、工商洽谈会、新产品技术鉴定会、预测讨论会、新闻发布会等也都是推销员的重要资料来源。资料是共享的，就看推销员是否会运用了。

8. 竞争者分析法

在你寻找潜在客户的时候，你的竞争者也在寻找潜在客户，而且他可能已拥有相当的"现实顾客"。因而分析他的销售渠道，了解他产品的购买对象是哪些客户，然后以挖墙角的方式挖走他的顾客也是你获取潜在顾客的一条途径。当然，这不是轻而易举的事，首先你得分析他所提供的产品的价格、质量、服务，然后再分析他的顾客的需求特点，购买习惯，与你的竞争对手关系如何。如果你有把握提供更好的商品和更优惠的条件，那么你就可以在你的竞争对手一时供货不足，或者他们之间闹别扭的时候，乘虚而入，勇敢地充当'第三者'，与他的顾客结成新的"婚姻"。

9. 其他发掘方法

除了以上方法以外，推销员还可采用"相关商品销售法"（即卖一种商品还可卖与之相关的别的商品）；"家谱式介绍法"（即发掘出一个潜在客户后，再请他介绍你的商品，通过他发掘别的顾客）；以及"行业开拓法"等方法来发掘潜在顾客。此外，对现有客户要加以珍视，使下次还有销售的可能，请教牢骚满腹、百般挑剔的顾客……。总之，把可能顾客的资料，详细而正确地记录下来，再据以拟定缜密的销售计划，进而展开积极果断的行动俗话说得好，"处处留心皆学问"、"实践出真知"。在认真运用这些方法的基础上，不断地总结经验教训，你就一定会想出更多更好的发掘方法，"俘获"更多的潜在客户。

第三节　确定拜访计划

一、确定拜访计划的重要性

寻找到了潜在客户之后，推销员就该去拜访他们了。在拜访他们之前，推销员最好先拟定一个拜访

计划，以提高拜访的效率。

提到拜访计划，有的推销员可能会立即举出以下这些理由来说明拜访计划毫无用处：

①推销员经常会遇到一些突如其来的事情。比如自己正要出门拜访时，一个顾客上门抱怨上次购买的商品有问题，希望能得到维修服务。这时，自己能说“我有约会，你下次再来吧”吗？当然不行，只得留下来耐心地听顾客的怨言，并帮助他获取公司的维修服务，以确保眼前这位“现在的顾客”。又比如公司突然要你去汇报上星期的推销情况，或者让你去拜访乙公司，这时，纵然你已和甲公司约好了上午见面，又有何用？毫无选择，你只得服从公司的命令，另找时间去向甲顾客赔不是了。

②推销员自己难以控制时间。制订拜访计划的目的之一就是要节省在途时间，增加与客户洽谈的时间。但在大城市，由于交通拥挤，行车困难，使得你难以把握在途时间，而且你可能也不会知道与客户见面所花的确切时间，比如你原计划和客户洽谈一个小时，但一个小时后，顾客仍有兴趣与你交谈，并提出了购买的意愿，此时你只好留下，而这样做又影响了你与其他顾客的约会。

这些理由在现实中都是有依据的。但是它们并不意味着可以不订拜访计划，而只是说明确定拜访计划远不像人们想象的那样简单轻易，制订计划时要赋予计划一定的灵活性，以应付各种突如其来的变化。

在推销活动中，确定拜访计划是绝对必要的，因为拜访计划：

①能够有效地约束推销员。推销员确定拜访计划可以增强行动的自觉性，提高拜访过程中的效率，尽可能多地拜访客户，而且拜访计划也是推销员分析推销效率时的重要参考资料；

②可以有效地减少推销人员花在路途上的时间。拜访计划中清清楚楚地说明了最佳的拜访路线和拜访顾客的顺序，这样推销员就可少跑冤枉路，而不至于看似整天忙忙碌碌其实却没有拜访几位客户。时间就是金钱，推销员必须好好地利用它；

③可以正确地分配推销员花在现有客户和过去客户上的各自时间，使推销服务适当地分配在各个市场部分上。同时，计划将推销活动的重点明白地指示出来，这使得推销员可以针对重点客户，适当地增加见面的次数和洽谈所花的时间。计划还可使推销员能定期地将他的推销服务覆盖到整个推销区域；

④计划的存在可增强交易成功的可能性。由于拜访计划往往提前一个星期编制，这样，推销员就可以根据以往的经验，针对顾客可能提出的拒购理由，想出合理的对策，以便未来拜访时能够用上。这样，计划就避免了反复做无效的商谈，争取了更多的有效的商谈机会，可以创造出更多的销售机会。

可见，拜访计划在推销过程中确实有其存在的必要，推销人员应认真仔细地制订好自己的计划。

二、拜访计划的设计

设计拜访计划首先应了解制定计划的一般过程。

计划的第一步就是信息的收集。信息的质量和效率是做好计划的最基本的问题，信息的真实性、完整性和时效性是计划的保证。推销员应收集这些信息：拜访对象所处的地理环境，客户的上下班时间和购买习惯，以及该地区商品销售状况如何等。这些信息可来源于以下资料：

客户卡。包括现在顾客卡，过去顾客卡及新开发顾客卡。由于这些卡片已对客户的地址、信用度、负责人及采购人的状况作了基本介绍，推销员可从中了解负责人和采购人的姓名、性别、家庭住址、职称、性格、嗜好以及与推销员的交情。

过去的拜访计划表。如果过去的计划做得好，那么现在只需依一些具体情况的变动对它稍加加工就可以得出现在的拜访计划表了。

计划的第二步就是对信息的加工，也就是将收集到的资料进行整理、筛选、分类，从中找出制订拜访计划所需的资料。

计划的第三步就是拟订计划，也就是依第二步整理出的资料，经过认真的分析和研究、组合，拟出初步计划，然后再根据计划制定时的任务要求或顾客要求等具体情况，对初步计划做些调整，使之超出纸上谈兵阶段，成为现实可行的有生命力的计划。

计划的最后一步就是执行与收集反馈阶段。拟定出计划后，要做的事就是把计划付诸实施，并在实施过程中不断地收集反馈。对计划中的成功和失败之处要加以分析总结，分析这次拜访计划成功的经验或者失败的教训，为制定下一次的拜访计划打下良好的基础。

其次，制定计划要把握住所应包括的内容。计划的内容可以形象地用“SWIH”来表示：

①WHO（谁）。这就是指计划拜访的对象，是潜在客户还是现实客户，是你喜欢的客户还是你讨厌的客户，是离你近的客户，还是离你远的客户等。

②WHEN(什么时间)。这是指你拜访客户的时间。你是在一天工作开始时拜访,还是在一天工作结束时拜访,抑或在一天工作中最繁忙的时间拜访;你是在天气好时拜访还是在天气不好时拜访,等等。

③WHERE(什么地方)。这是指你拜访的顾客所在地及到他那儿去的最佳路线。你得想个办法规划好你的拜访路线,减少你消耗在路上的时间,增加你与顾客见面的时间。

④WHY(为什么)。这是指你拜访顾客的原因。拜访时可别忘了此行的目的。要记住,你是为了推销商品而不是为了侃大山或吵嘴、找岔子而去的。同时,在拜访时也别忘了你的销售责任额和你的销售毛利计划额。

⑤WHAT(什么)。这是指你这次销售的内容是什么。你了解你所推销的商品吗?你了解顾客可能看中你手中商品的哪一点吗?别忘了,在推销货物的同时,你也是在推销你自己和你的服务。

⑥HOW(怎么)。这是指怎样进行推销。你了解你应采用什么推销方法,使用哪些谈判技巧才能推销出你的商品吗? 凡事预则立,不预则废。想出种种应付顾客拒绝你的方法,你才能游刃有余,立于不败之地。

以上这些都是拜访方案中所应包括的重要内容。限于篇幅的关系,我们不一一对它们进行详尽的描述了,只重点介绍其中的四个。

1. WHY(为什么)

推销员在执行拜访计划的时候,一定要牢牢记住此行的目的。那么拜访的目的有哪些呢?我们把拜访的目的分为两类,一类叫积极性目标,另一类叫消极性目标。

积极性目标是需推销员经过一番心思,巧妙地运用各种技巧才能达到的。它需要推销员有积极性、创造性和灵活性。积极性目标有:

①确定谁是关键性的,能够做出购买商品的决策的负责人。这需要推销员从与你谈话的一群人之间的微妙关系以及他们之间说话的内容、语气中判断出来。

②争取结识总负责人。你应想方设法让他与你说上几句话,使他欣赏你这个人和你的商品。这样,即使他不是负责购买商品的人,由于他喜欢你,他的部下也会给你开绿灯的。

③弄清竞争对手在你推销商品的区域中的活动情况。应设法了解你的拜访对象和你的竞争对手的关系如何,以及竞争对手都给他哪些优惠。

④获得向客户的有关人士做商品示范或介绍的机会。推销员应施展才能,让对方给你足够的时间来展示你的商品的优点和用途。这一点并不是非常容易就能做到的,因为顾客经常是比较忙的,还有许多别的事要做,不可能花太多的时间来陪你,但你必须争取,让他给你这种机会。有可能的话,还应向客户通报当前市场的最新情况以证明自己的商品适合潮流和新技术的发展。

⑤争取签订一份商品买卖合同。只有签定了货物合同,销售责任额和销售毛利才有可能实现。当然,这个目标一次拜访有时难以达到,需要经过多次拜访才能实现。

⑥解决顾客抱怨。推销员拜访客户可能是因顾客的抱怨而去,你要妥善地应付顾客的批评,以维护自己的信誉,保证客户以后继续购买你的商品。当然,拜访客户也可能是为了解决客户的不良行为所造成的后果,比如顾客的拖欠款等。

积极性目标,推销员可力争达到,不必勉强。而消极性目标是比较容易达到的,也是推销员应完成的,它包括:

①使他们了解你和你的商品的存在。给他们留下关于你和你的商品的印象,以后想购买这种商品时就能想到你而与你联系。

②给出你的报价和其他优惠条件。

③弄清客户需要的商品和服务的信息资料,并自我证实所提供的商品和服务是能满足客户的需求,是对他们有用的。

④确定以后会晤的日期,为再次拜访顾客留下一个伏笔。

无论是积极性目标还是消极性目标,推销员都应具体根据自己与买主的关系,根据交易中买主的情况,以及此行的最主要原因来选择这次拜访的目标。

2. WHERE(什么路线)

推销员应合理确定拜访路线,那么如何选择合理的拜访路线呢? 有的推销员拜访客户时喜欢从近到远进行,即早上从离自己最近的一个客户开始拜访,直到傍晚拜访离自己最远的一个客户。而有的推销员则喜欢在早上精力充沛时先去访问离他最远的一个顾客,然后依次往回走,在返回途中访问其中顾客。一般说,后一种推销员所采用的方法比较得当。因为他可以使推销员不致于在日落西山时还得赶一段路程,而且背离自己住处走,比向自己往处走更容易让人感到旅途的疲劳。当然这种情况只有在推销

员的住处位于所有客户的左边或右边时才会发生。如果推销员住处位于客户所在地的中心,那么推销员可以在销售区域图上以居处为起点划五条线,把整个区域分成五个部分,再在每个部分确定出一条合理的路线,使得这五条路线之和为最小,并且包括所有的客户。然后,在下一周的五天内从远到近逐一拜访客户。这一拜访计划是比较实用的,它可以保证推销员至少每周都能接近所有的客户一次,而且一旦出现预料之外的另一小区域的访问要求时,他就可以顺便拜访这个小区域内的所有顾客,从而使额外要求对计划的冲击最小,并节省了额外的旅途费用。另外,选择 路线时也还得考虑商品的性质以及你自身的个性,能力,兴趣以及用于各种交通工具的花费等因素,总之,规划一个良好的线路是很重要的,如果推销员已经被旅途交通的拥挤以及不得不在旅途中花费许多精力和时间搞得心烦意乱,精疲力尽了,那么他又哪有更多的精神来与客户认真地洽谈呢?

3. WHO(拜访谁)

客户按照规模与重要性可分为大、中、小三种,按态度则可分为反应热烈的客户、反应温和的客户、没有反应的客户以及反应冷淡的客户。我们用一个图来表示它:

现有或潜在客户的规模

	(A)大	(B)中	(C)小
热烈	1	2	3
温和	4	5	6
无反应	7	8	9
冷淡	10	11	12

那么推销员在访问时应选择哪些客户呢?应该承认,大多数推销员喜欢与反应热烈或者温和的人打交道,而不喜欢与没有反应或者反应冷漠的人打交道。但由于推销员拜访是为了推销商品,是为了获取利润,因而有时也不得不同自己所不喜欢的人打交道。我们具体地分析一下这十二类客户:其中1、2、4、5这四类顾客是我们的重点顾客,我们应掌握住他们,经常地稳定地拜访他们,他们是我们利润的最主要来源,而7、8两类是我们利润的潜在来源,对促使销售额倍增有很大的意义,我们也应经常接触他们,与他们保持联系,使他们对我们有好感,而上升为4、5类型的顾客,应竭力避免他们被竞争对手拉走,而下降为10、11类顾客。10、11类顾客我们也应拜访,力争消除他们对推销员的敌意,把他们从竞争对手那里拉过来。如果办不到,则可以减少拜访比例,不必过多造访。3、6类顾客对我们热情,但规模太小,因而两三周内造访一次即可,但也不能隔绝往来。而9类顾客则可以一、二个月内拜访一次即可,保证最低程度的联系即可,而12类顾客则可以几乎不予理会。当然,客户在图中所处的位置是可以变化的,推销员要注意客户的变化趋势并及时地调整拜访方案。这样就可以较好地把握住应该拜访什么样的顾客及拜访的频率如何了。

客户的选择还与拜访的目的有关。如果你拜访的目的是为了尽快增加本月的销售额,那么你可以采用重点拜访的方式,与1、2、4、5类顾客进行洽谈,如果你拜访客户是为了联络与客户的感情,是为了将来的推销成绩,那么你不妨每次都拜访除12类以外的其他各类的顾客。比如星期一拜访1、2、10类顾客,星期二拜访4、5、8类顾客,星期三拜访3、6、7类顾客等。兼顾这十一类顾客,为将来做好准备。

4. WHEN(什么时间)

选择适当的拜访时间是很重要的。如果在不适当的时间访问客户,客户也许会不在或者因许多事要做而没时间搭理你。有一位推销员,他曾在中午十二点去拜访一位饭店老板,当时老板正忙里忙外地招呼客人,因而这位推销员一说明来意,老板马上就拒绝了他,说:“我不需要你的商品,你走吧。”推销员一开始有点纳闷,想老板还不知我要推销什么、价格如何就拒绝自己,不明白这是为什么。后来,他看到匆匆赶来吃饭的客人,就明白了,并转身离去。下午三点多的时候,他又来了,先买了一份饭菜,然后开始和老板聊天,由于这时吃饭的人很少,老板见他买了自己的东西,也就乐意听听他关于商品的介绍,并

且最终给了推销员一份订单。

那么如何选择合适的拜访时机呢？选择合适的拜访时机要掌握两个原则：

①了解客户的作息时间。只有站在客户的立场上来寻找最方便适当的时间来进行商谈，才能获得最佳的结果，如对一个玻璃销售公司的各个部门而言，与它的玻璃工程行洽谈的最佳时间是上午8点到10点，下午3点到5点；而与它的玻璃零售店洽谈的最优时间是上午8点到10点，中午12点到1点，下午4点到7点；至于和它的玻璃加工科商谈的最佳时间则是上午9点到11点，中午12点到下午5点。这是由于这些行、店、科任务最繁忙的时间不同，经理人员在公司的概率不同而决定的，以上这段时间客户一般任务轻，经理人员在的可能性较大，推销员能够有较多的时间向经理人员推销自己的商品。比如，上午的9点到10点这一阶段，不少顾客都已处理完了头天晚上送来的各种信件、电传，负担减少了许多，而又由于这段时间电话往来频繁而只能呆在办公室内，这时候找他就比较合适。下午4点到5点之所以也是拜访的好时机也是出于这个道理。另外，在这段时间的前半个小时到一个小时内推销员也比较容易打通给顾客的电话，而不会像其他时间内那样老碰上占线。至于12点到2点也是拜访客户的好时机则在于此时有不少经理留在办公室吃午餐，当他吃完后，你就可以与他交谈了。不过1点到1点半时最好别去，因为这时经理忙碌了一个上午很可能需要休息一下，此时去正好扰人清梦，后果可想而知了。

②把约会定在不太寻常的时间里。因为，即使在买主可能有时间亲自见你的情况下，你也还面临着与你的竞争对手争夺这个最佳时间的问题。因而，可以把约会定在别的推销员不太可能去的时间内，这样，你就能独自与客户面谈了。

比如，你可以在刮风天、下雨天或酷寒酷热等恶劣天气下，在所有人都不愿外出的时候，拜访你的客户，此时，由于你的竞争对手没在，更由于你的举动感动了客户，给他留下了良好印象，他很可能因此就购买了你的货物。这也可以说是推销中的“苦肉计”吧。

又如你可以在星期一的上午或星期六的上午拜访客户。一般认为由于这时客户刚从休息日的轻松里回过神来，或者由于此时客户希望早点下班好过周末，因而不愿意会见推销员。受这个说法的影响，很多推销员不敢在这两个时间内拜访客户。你大可不必理会这个说法，毕竟大多数的客户对工作都是勤勤恳恳，对生意上的事情是认真对待的，况且此时别的胆怯的推销员都已望而止步，因而你正可以大胆地拜访他们，实现自己雄心勃勃的推销计划。

了解了制定计划的基本过程和计划的基本内容后，相信你一定能制订出一个好的拜访计划，为你未来的推销工作打下一个良好的基础。

第六章　推销洽谈的方法与技巧

推销洽谈是整个推销活动的中心环节。在洽谈过程中，推销员要运用各种推销方法和技巧，以说服顾客购买企业的产品，那么，推销员应如何通过洽谈促使购买达成呢？

现代推销实践告诉我们，洽谈过程是推销员掌握顾客购买心理变化、诱导顾客采取购买行为的过程。所以，推销洽谈的步骤、方法或技巧都要以顾客心理变化过程为基础逐步展开。

西方消费心理学家把顾客购买的心理过程大体分为五个阶段，即注意（Attention）→兴趣（Interest）→欲望（Desire）→记忆（Memory）→行动（Action）。因此，推销员在推销洽谈中，就要遵循这一发展过程，即首先要争取引起顾客对商品的注意，使其对商品产生兴趣，想进一步了解和熟悉商品；然后，加紧启发顾客对商品的需求，激发顾客的购买欲望，并建立销售信誉，让顾客牢牢记住；最后，再采取措施促使顾客决定购买。推销人员要根据每一个阶段的不同特点，运用不同的推销方法和技巧，以达到推销目标。由于上述五个阶段的英文缩写是AIDMA，音译爱达，因此，这种推销方法或程序又叫爱达法。

应当指出的是，洽谈过程并非完全严格按照上述“五段论”而进行的。很明显，各个阶段进行的时间与相互之间的顺序，在具体推销活动中常常因环境的变化而变化。同时，由于这五个阶段并非顾客本身自动进展而成，而是推销员不断诱导之结果，所以，并非所有顾客都会依照这五个阶段行动。当然，也有人提出不同看法，认为诱导顾客购买心理可分为七个或更多个阶段等，但是，不管怎样，推销员根据顾客购买心理变化的阶段及特点采用不同的推销方法和技巧，都是卓有成效开展推销活动的最佳途径。

第一节　吸引顾客注意力

与商店销售不同，推销所面临的顾客往往是被动甚至有抵触情绪的顾客。如果推销员拜访了顾客，却不曾给对方留下任何印象，这种拜访则完全无济于事，徒然浪费时间而已。所以，推销员必须尽其所能地吸引顾客的注意力，以便不被拒绝。

当然，引起顾客的注意必须是给人个好印象，才能称之为良好开端。但要注意的是，夸大的言语及行为，固然给予顾客以深刻印象，却有损于推销员本身的形象，反而容易产生相反效果，应竭力避免。

推销员要想引起顾客的注意，可以从不同的方面着手，一是利用商品的特征及使用价值。商品的包装及外观是无声的广告，能帮助推销员有效地吸引顾客。同时，推销员通过向顾客说明展示商品的使用价值，使之相信使用该商品能为其带来哪些利益，就更能将顾客的注意力引导到商品上来。二是判断顾客类型，前面已经分析过，顾客的消费需求及其购买行为因受政治、经济、文化、风俗习惯、个性特征、家庭等多种因素的影响而互不相同。推销员要想成功地吸引顾客，必须正确地判断顾客的类型，有针对性地运用推销方法和技巧。三是注意情绪反应，推销活动会使顾客产生喜、怒、哀、乐、恶、惧等一系列情绪反应，推销员应时刻注意顾客的情绪变化，并善于运用恰当的手段影响顾客的情绪。四是加强感官的刺激。顾客对商品的注意与了解，主要从看、听、尝、嗅及触等感觉中获得。因而，加强感官刺激是有效地引起注意的重要手段。在展示商品时，宏亮的声音、醒目的颜色、新奇的形状更容易引起顾客注意；而平淡的声调、暗淡的色彩、陈旧的外观则易引起顾客的沉闷和反感。

引起顾客注意还有以下一系列方法和技巧。

一、注重仪表和服饰

这方面的内容在上文中已有一定的描述，但为了更好地说明问题，在此我们对它再作一概括。

当推销员接近顾客时，推销员的仪表与服饰将决定顾客对之印象的好坏。推销员仪表优雅大方，衣着整洁得体，自然能博得顾客的注意与好感，这种好感又给下一步的推销洽谈创造了良好条件。

也许，英俊、漂亮的长相是令人赏心悦目的，但是并非每一个推销员都能拥有如此好的长相，而且，人的长相是无法随时改变的，不过，服饰可以弥补长

相的不足与缺陷。

推销员的服饰要因人、因职业、因环境而定，没有一个固定模式。美国著名时装设计师约翰·T·莫洛伊在论述推销员衣着问题时谈到，尽管不同行业的推销员，可能需要不同的衣着，以符合其企业形象或商品形象，但大体上说，推销员衣着仍以稳重大方、整齐、清爽、干净利落为基本原则。他还为推销员提出了一些衣着标准，现摘录如下，仅供参考：

应该穿西装或轻便西装；

衣着式样和颜色，应尽量保持大方稳重；

不要佩戴一些代表个人身份或宗教信仰的标记；

流行服装、时装最好不要穿；

不要戴太阳镜或变色镜，只有让顾客看得见推销员的眼睛，才能使顾客相信推销员的言行；

不要佩戴太多的饰品；

可以戴某种能代表公司的标记，或者穿上某一种与产品印象相符合的衣服，使顾客加深对公司和产品的联想；

推销员可以携带一个大公事包；

要带一支比较高级的圆珠笔，钢笔或铅笔和一本精致的笔记本；

尽可能不要脱去上装，以免削弱推销员的权威和威严。

除了服饰方面的要求外，推销员还要外表整洁。应定期理发，头发不宜太长；牙齿要洁白，不能有口臭，勤剪指甲，不留污垢等。

当然与外表装饰相比较，更为重要的是，推销员应注意内在气质的修养，要注意文化学习，培养自己具有优雅、热情、诚恳等气质。这样的推销员才能被顾客接受和信任。推销员千万要清除江湖习气，否则，顾客会认为对方是江湖骗子而严加防范，致使推销过程产生困难。

二、巧使名片

为了达到引起注意的目的，从名片着手也是有效的策略。有关名片的设计我们在前文中已有较详细的介绍，这里就不再重复了，下面我们具体介绍两个巧使名片的案例。

一种别出心裁的方法是在名片上印刷上硬币的模样。当推销员拿出这么一张名片时，客户一定百思不得其解，问道：“这是什么意思呢？”这时你便可笑着回答：“这代表你我之间的缘份。能见面就是缘，当然，我也希望这次商谈，能让咱们之间的缘更加巩固和牢靠”。相信这样做肯定会给对方以极其深刻的印象。

另一个故事是某推销员在自己的名片上印有“81030”这一组数字。客户大都不了解其含义，纷纷向他请教，而他解释道，人类的平均寿命为74岁，而这个数字表明人生活的74个年头中，若按一天三餐计算，总共有81030次用餐记录。而他本人原来是个人寿保险的推销员！他就是以这个方式引起客户的注意，然后以此作为话题，展开推销活动的。事实证明，这个奇特的方式使他成了保险业中的推销冠军。

三、说好第一句话

为了吸引顾客的注意力，在面对面的推销过程中，说好第一句话是至关重要的，开场的好坏，几乎可决定一次推销活动的成败，一般说来，顾客听完第一句话后，如果一开始不能马上引起顾客的注意，那么以后的谈话就没有太大意义了。要时刻记住，开头几句话必须生动有力，给顾客以震动，不能拖泥带水，拉拉沓沓，更不得支支吾吾，避免使用一些无关痛痒的套话。

例如，推销衬衣的推销员以这样的话为开场白会显得十分乏味而失去吸引力，“这种衬衫只要用温水，泡上一些中性洗涤剂就可以洗得干净，而且洗好后不用烫衣服就会很挺的”。如果将这句话换为“这衬衫干得快且不用烫，晚上洗，第二天早上你就可以穿它去上班了”，就能充分吸引顾客注意力，甚至引起购买兴趣。

如果推销员能了解到顾客之利益所在，那就比较容易吸引其注意。例如，一家鞋厂的推销员曾多次拜访一家鞋店，要求会见经理，都遭拒绝。后来，这位推销员在报上看到一则关于税收决定的消息，他分析利用这一决定顾客可以节省好一大笔开支。于是他带着报纸大声地对鞋店的店员说：“请转告你们经理，就说我有路子让他发财，不但可以把向我订货的费用挣回来，而且还可以赚大钱”，于是他得到了经理的接见。

有时，直截了当地向顾客推销你的产品往往没有效果，这就要换个说法。比如，一个推销员开口便问顾客：“您知道一年只要花上几块钱就可以避免火灾和失窃的损失吗？”顾客显得莫名其妙，如坠云雾。这时，推销员再紧跟一句：“有兴趣参加保险吗？”顾客马上就会表现出热情。相反，如果保险推销员直接问顾客：“您想参加保险吗？”顾客肯定不予理睬。

四、解决顾客的问题

顾客为什么会听取推销员的介绍，恐怕最重要的因素是顾客存在着某种尚待满足的需要。现代推销区别于传统推销的最大方面，就是它旨在满足需求和解决问题，推销员所介绍的产品只有与顾客利益密切相关时，才能受到重视和欢迎。

帮助顾客解决问题是引起顾客注意的重要手段，若顾客在访问开始时已了解到你可以帮助他解决某些问题，那他往往会采取比较合作的态度，乐意接待你。

一个推销员曾把一块透明塑料布样品递给一个汽车经销商，然后对他说："请你摸一摸这块塑料布。试试看能否把它撕烂。"为什么他这样做，因为推销员知道这位潜在顾客有50多辆汽车存放在露天停车场，需要东西把汽车盖起来。以防风沙、雨淋，保护汽车。他在推销时首先让顾客检查一下产品的质量，当顾客发现塑料布不容易撕烂当然会认为它是盖汽车的好材料，这样就引起了顾客的注意，坚定了其购买的决心。

某位厨房用品推销员总是在主妇做饭的时间去拜访顾客，当他看到被油烟呛得直揉眼睛的主妇时，总是以同情的口吻说："安上排油烟机吧，它可使你免遭油烟之苦。"对此，主妇总会产生感激之情的。

五、利用携带的产品及说明书

设计良好的产品包装与说明书都能引起顾客对产品的注意。推销员可直接利用产品吸引顾客，其作法是让顾客先看产品，让产品作无声的介绍，让产品自己推销自己。这一过程给顾客提供了亲眼目睹和亲手摆弄的机会，充分发挥其视觉、听觉、嗅觉和触觉的功能，直接引起顾客的注意。

我们平时在街上看人卖刀，很少听见有大声吆喝的，却常常会看见卖者不停地用刀斩断铁丝。这一超乎寻常的做法其用意虽是证明刀的质量，但由此也可足以引起顾客的注意。

六、巧妙提问

提问是引起顾客注意的常用手段。在推销访问或洽谈中，提问的目的只有一个，那就是了解顾客的需要，但恰当地提问也可以引起注意，只要你问到"点子上"。

一个叉车推销员问顾客："你想减少厂内搬运材料的时间吗？"主管生产的经理对此肯定兴趣极浓，所以他会兴致勃勃地继续倾听推销员的谈话。如果推销员一开始就问"你是否有兴趣买叉车？"那就不会引起顾客的注意。

一个推销吸尘器的推销员，他总是能成功地用一句提问话来引起顾客的注意，这个绝招就是："我能向您介绍一下减轻家务劳动的方法吗？"

七、顾客注意力受到干扰的处理方法

当推销员与顾客正欲作深入洽谈时，外部干扰可能会使顾客分散注意力，不能集中精力与推销员开展正常的谈话。如电话铃响了，公文传递，秘书进出，孩子打搅等。当顾客受到干扰以后，最好是提一个检查性的问题，目的是提醒顾客是否忘记了洽谈衔接处。比如，当顾客注意力受到干扰后，推销员可直接地问顾客："哎，刚才我们谈到什么地方了？"这样可促使顾客做出某种反应。如果你发现顾客注意力不集中，适当的停顿一下，停顿要短促而突然，这往往会收到较好的效果。

第二节　让顾客感兴趣

引起顾客注意的阶段，往往只是几秒钟或是几分钟就可完成的，此后，推销员就将顾客的注意引向兴趣，导入第二个阶段。

所谓兴趣，简单地说，就是顾客产生"究竟什么事"的好奇，或者产生"似乎对我有益"的想法。在推销活动中，推销员使顾客对商品产生的各种好奇、期待、偏爱和喜好等情绪，均可称为兴趣。它表明顾客对商品作出了肯定的评价。

产生兴趣在整个推销过程中起着承前启后的作用，兴趣是注意进一步发展的结果，兴趣又是欲望的基础，兴趣的积累与强化便是欲望。在推销过程中，如果推销员不能设法使顾客对商品产生浓厚的兴趣，不仅不会激发顾客的购买欲望，甚至会使顾客的注意力转移，使推销工作前功尽弃。

那么，顾客的兴趣究竟来自何处呢？

从现代生活的实践来看，顾客的兴趣主要来源于商品的特性。从顾客的角度来看，这些特性能给他（或她）带来一定的好处和利益。

在上文我们已经强调了，顾客之所以购买某种商品或服务，并非是因为他对它们有什么特殊的偏爱，而是在寻求购买了这些商品后将给他带来的那些利益。正是深知这一奥秘，某位制造商才常常谆谆告诫其手下的推销员："我们每年能卖出100万台

1/4 英寸的钻孔机，但你们在平时的工作中一定要牢记，客户并不是需要 1/4 英寸的钻孔机，而是需要 1/4 英寸的钻孔。”

同样，人们购买保险是因为他们相信这样做可以为自己的家庭与亲人提供财务安全保障。

诸如此类的例子，还可以举出很多，在此，只想再强调一下，每个顾客在被商品所打动而引起兴趣时，都是因为这些商品可能会给他们带来某些利益。

而商品之所以能给人们带来利益，则是因为每个商品都有着与众不同的技术特性，或者称为产品的优点。正是商品的这些优点及可能带来的利益吸引着顾客，使他们对商品感兴趣。

通常，使顾客产生兴趣的商品特性大体有以下几种：

· 美观大方
· 经济实惠
· 新、奇、特（时髦）
· 教育性
· 安全保险
· 娱乐性
· 紧俏
……

当然，与商品相辅助的良好的配套服务，也能让顾客兴致勃勃。比如，对家电产品“终身保修”等。

既然如此，为了尽快引起顾客的兴趣，推销员一开始就要向顾客介绍产品到底有哪些优点。

但仅仅是推销员的介绍，顾客印象不一定很深，也不一定完全相信，肯定不如一边听，一边再有些其他的配合来得好。俗话说：“百闻不如一见”。其意思就是说，要了解一件事情与其让别人解说一百遍，不如自己亲眼看一次，它表明了视觉对于认识事物的重要性。与此相似，有人认为在理解商品的性能时，触觉也同样的重要。因此在推销领域也有“百闻不如一摸”的说法。

事实上，全面来看，人共有五种感觉：视觉——眼睛看；听觉——耳朵听；味觉——舌头尝；嗅觉——鼻子闻；触觉——手触摸。如果我们用越多的感官同时接受信息，我们记住的便越多。所以，既听又看比单听要强。看、听、摸、动已经不错了，但如果适时地再加上味觉与嗅觉，那么顾客便一定能记住推销员的意思了。比如，推销食品时，味觉和嗅觉是非常有用的。你让顾客闻到你推销食品的香气，或让他尝一下这食品的特殊美味，一定会引起他对食品的兴趣甚至需要的欲望。

可见，要想继续保持顾客的注意力，引起其兴趣，就应给顾客以多种感官刺激，以证实商品的这些特性确实存在，并能为顾客所用。

证实的常用办法是示范。所谓示范就是当着顾客的面展示并使用商品，以显示出你推销的商品确实具备能给顾客带来某些好处的功能，以便使顾客产生兴趣和信任。

熟练地示范你推销的产品，不仅能吸引顾客的注意力，而且更能使顾客直接对产品发生兴趣。可以说，在推销中，引起顾客兴趣的主要手段就是示范。

示范最能给人以直观的印象，示范效果如何将决定推销成功与否。因而，示范之前必须周密计划。

示范通常在下列情形时进行：

· 推销员无法根据图表或画片说明该项产品到底如何操作；

· 推销员想向顾客证明，该产品可以达到他所要求的结果。

事先进行计划还需考虑以下几点：

· 什么样的结果才算示范成功？
· 需要什么人在场（人数及职位）？
· 在哪儿做示范？
· 什么时间进行？
· 需要什么设备，说明书、样品等等？
· 给谁做示范最合适？是否需要其他人参加？

推销员应回答清上述问题，并做好相应的准备工作。在示范之前，要检查一下是否所有的辅助物都安排妥当，每个协作的同伴都得到了明确的指示，这一点非常重要。

推销员应该记住的是，无论推销哪种产品，都尽可能地作示范，也许顾客已经了解了你的产品，或者他对你的示范不大感兴趣，即便如此，也应作一下示范，而且，示范得越早，顾客的精力越集中，示范的效果就越好。

通常地，产品越复杂，越精密，就越有必要通过你的介绍使其具体化。当你推销的产品无法携带，不能作实物示范时，你也可以利用模型、照片、纸和笔把产品生动、形象地介绍给顾客。你可以通过笔谈，写写画画进一步向顾客介绍你的产品。你应当记住所有的数据，当着顾客的面把数据写在纸上，或者用简单的图表显示出不同数据间的差异。

无数成功的推销实例表明，只要充分准备并发挥丰富的想象力，用图表几乎可以说明任何被推销的产品，并给顾客留下一种栩栩如生的观感印象。

在实际示范过程中，要不断向客户说明他所看

到的一切。将示范过程分成几个部分进行也是有好处的，这样观看者容易跟上。作示范应该有重点地进行，对于产品重要的特性、顾客渴望知道的特性与操作应反复示范。如果示范内容过于全面，没有主次，就会把示范时间拖得太长，从而使顾客疲倦厌烦，影响示范效果。示范的目的在于向顾客介绍你欲推销的产品的特性，借以引起顾客对产品的兴趣。因此，只要示范一下你想证明的东西就够了。

示范还要在使用中进行。仅仅向顾客介绍产品的外观形态是远远不够的。推销员应该向顾客介绍怎样使用产品，边操作边讲解，使顾客从中观察到产品的功能和特点。

怎样才能使示范动作富有新奇感和趣味性呢？

法无定法。这要靠推销员平时的观察和自己多动脑筋想出些新花样，用一点戏剧化的手法进行示范。下面一些示范案例可供揣摩。

·一个油污清洗剂推销员，过去他采用的示范方法是用他推销的清洗剂把一块脏布洗净。后来他改变了方法。他把穿在身上的衣服袖子弄脏，用他的清洗剂洗净，这样的示范效果同以前大不一样。

·一家铸沙厂推销员，为向铸铁厂推销铸沙，当他会见该厂的采购经理时，一声不响地摊开一张报纸，然后从皮包里取出一袋沙突然倒在报纸上，顿时尘沙飞扬。采购经理咳了几声大吼：“你干什么？”这时推销员才说：“这是贵公司目前采用的沙，是我上星期从生产现场取来的样品。”说着，又在地上铺开另一张报纸，又取出一袋沙倒在纸上，这时却不见尘土飞扬，使采购经理十分惊异，引起了他的注意和兴趣，于是他就与推销员洽谈起来，结果该推销员又开拓了一家大客户。

·一家胶水企业的推销员，让顾客在一页纸的一端涂上胶水，然后粘在一本厚书上，并用这页纸把书提起来。他用这种方法向顾客显示了胶水的粘合力。

·一个推销员为证明所推销的儿童坐椅的牢固，他猛地一下跳在小坐椅上，小坐椅却安然无恙。

·一个灭火剂推销员，把要推销的特殊灭火剂泡沫喷洒在自己手上，然后用喷灯对着手喷射。这样示范，比用这灭火剂扑灭任何大火的效果都要强。

可见，经过充分准备；示范时采用一些有趣、富有戏剧性乃至惊险的动作，会使顾客产生出乎意料之感，可以有效地吸引顾客注意并引起兴趣。这是任何语言宣传所不能及的。

通常，推销员应该给顾客有足够的时间提问题，而且，如果安全可行的话，要尽可能地让顾客参加示范。

让顾客参加示范更能增加顾客对产品的兴趣。对于一些新产品，顾客总是希望能亲手操作一下，顾客学会操作后，使用愈熟练，愈想永久地使用它，就愈可能达成交易。经验证明，让顾客亲自作示范比推销员自己单独操作更能引起顾客兴趣。

在让顾客动手前，推销员应先自己示范并不断讲解，然后再让顾客示范，此时，推销员要予以指导。不过，推销员应认识到，教别人使用某个产品与自己使用得很好是两码事，因此，推销员要掌握一套有效的教学方法。

当然，并不是所有的产品都能让顾客亲手操作。尤其是需要很高的技术或是一些特殊的技巧方能操作的，让客户动手就不太明智了，因为一旦他们发现使用起来很困难，则会产生怀疑。此时，只要让顾客按一下机器上某个按钮或动一下某个机件，增强其感官体验就行了。

推销员在示范时还应注意的一个技巧是，要善于利用顾客的联想引起其兴趣。在示范时，推销员的言谈举止都会影响到顾客对产品乃至推销员本身的印象或认识。推销员在操作时应尽可能通过自己的言行诱导顾客对产品的认同和对自己的信任。比如，为显示你所推销的塑料脸盆不易损坏，你在放置脸盆时应尽可能用力地向地上摔，而且声称如果谁能摔烂，就给他某种奖励。相反，如果你做出小心翼翼的样子，就会让顾客觉得这脸盆不敢随意磕碰。同样，如果你推销的是华贵的珠宝，在展示时，必须显示出非常谨慎细致的样子，给顾客留下一种“这珠宝十分珍贵”的感觉。

每次示范都应该有明确的目的。示范结束后，要归纳一下顾客刚才所看到的一切，并重新强调产品的优点，然后征求顾客的意见，看他们是否对产品的优点信服。

这时，直截了当地提问题是可行的。例如，可以问：“你该相信产品确实具备这些优点了吧？”如果顾客的回答十分肯定，那么推销员应抓住时机，进一步唤起顾客的购买兴趣以达到推销之目的。如果得到的是否定回答，这只证明示范的失败，它需要推销员总结经验教训，重新设计示范方法，等待时机成熟再从头开始。也许，顾客的回答是模糊的，这表明顾客对产品的认识不太清楚，或者是在决定是否真的要购买时举棋不定。对于前者，推销员应耐心、热情地重新示范，帮助顾客操作，并在一旁作指导；对于后

者，一个比较有效的办法是，随便找个借口离开，让顾客自己待一会儿，便于他们私下议论，然后他们会做出明确的选择。

应该记住的是，在顾客心存疑虑时，推销员不要迫使顾客过早形成结论，以免对以后的推销产生不利影响。推销员应善于做说明工作，或用另外的办法示范，让顾客自然而然地产生兴趣。

最后，在示范结束时，一定别忘了感谢所有在场的人，“买卖不成仁义在”嘛。

第三节　激发顾客购买欲望

在经历了注意——→兴趣的阶段后，推销员应努力激发顾客的购买欲望。

欲望同兴趣是有差别的。兴趣是顾客对商品的选择性态度，表现为顾客对商品的偏爱和喜好，是一种心理指向。它并不能直接诱发购买行为。而欲望则是顾客预期某商品可以带来的实惠或情趣上的满足而想购买该商品的要求。

因此，顾客对你的产品感兴趣，只是进一步对顾客进行说服的基础和引起购买欲望的一个因素，它并不一定能引起购买欲望和达成购买行为。只有激发起购买欲望，才可以直接导致购买行为的达成。如果一位推销员已成功地利用示范引起了顾客的兴趣，但最终未能与顾客达成交易，其主要原因往往就是因为没能激发起顾客的购买欲望。

那么，购买欲望又是由什么因素决定的呢？大体上有两种：一是顾客的需要；二是顾客购买产品的预期利益。

顾客需要是指顾客尚未被满足的各种要求。它是引起购买欲望的基础。如果顾客对产品确实没有需要，那么产品再好，推销员的示范工作再精彩生动，也不会使顾客产生购买欲望，更没有购买的可能。

每个人都有各种各样的需要，这是与生俱来的。但归纳起来，人的需要有两个特点：

第一，需要有层次。人的需要是广泛而且复杂的，从衣、食、住、行，到工作、学习、娱乐、保健等，都体现为一种需要。不过，人的需要尽管很多，它们在满足的过程中却都呈现出一种层次性。我们在前文已经分析过，需要分为五个层次，从低到高依次是：生理需要、安全需要、归属需要、自尊需要和自我实现需要。人们只有在低层次的需要如生理和安全需要获得满足之后，才会产生高层次的自尊与自我实现需要。

第二，需要有现实需要和潜在需要之分。需要之产生与实现受多种因素的影响和制约，如政治、经济、文化、自然、科技、法律、家庭、心理等因素。这就使人们的需要，有的是现实的，能够而且急需实现的，有的则是潜在的等待激发的。

认识需要的这两个特点，对于推销工作有着十分重要的意义。既然需要有层次性，推销员在推销过程中就应针对不同顾客不同层次的需要采取相应的对策。比如，一位推销员面对两个顾客推销衣料，其中一位顾客经济条件相对较差，购买衣料时主要考虑这衣料是否经久耐穿，而另一位顾客则是要用这衣料做件晚礼服。如果推销员对前者鼓吹衣料的华贵而向后者说明衣料的耐穿，其结果必定是不得要领，无法激起购买欲望。

由于各种因素的影响，顾客的需要并不都是完全表露出来，或是说，顾客本人也未意识到这方面的需要，这称为潜在需要。潜在需要在条件成熟时会转化成现实需要，尤其当推销员工作出色时更是这样。比如，一位家庭主妇上街本欲买盐油酱醋，但她到街上却看到一大堆人在围着一位饺子机推销员，观看产品展示。推销员的绝妙表演使这位家庭主妇动了心，而原先她可是根本没打算买这玩意儿的。

需求的复杂性也使得顾客对推销现场的反应方式各种各样。有的顾客快人快语，直抒胸臆；有的顾客则要千呼万唤才略表寸心；有的顾客明明迫切需要某种商品，但却表示出一副“本来不想买”的神态；而有的顾客根本就没有想买，却也装出对产品极有兴趣。对于上述种种，推销员应该心中有数，做好充分的准备。

了解了顾客的需要之后，还要进行利益推销。只有通过利益推销，使顾客预期购买产品之后能获得实惠和情趣上的满足，才有可能进一步激发顾客的购买欲望。

前面提到，推销本身就不是针对产品，而是一种利益，一位顾客花高价买一支派克笔，并不是笔本身怎么样，而是因为这种笔用起来舒服，并且能显示自己的身份和地位。如果派克笔不会给顾客带来这些预期利益，那么人家也不会产生欲望，更不会掏大价钱买它。因此，推销员必须尽力让顾客相信，使用自己的产品能够得到这样或那样的利益。

激发顾客的购买欲望需要有丰富的推销经验，娴熟地掌握和分析消费心理，运用并不断创造推销技巧、方法。常用的办法有：

一、了解顾客需要，倾听顾客意见

推销员必须认识到，尽管推销的产品是固定不变的，但以下几点是作为推销前提而存在的：

·你的顾客是谁？

·他需要什么？

·你的产品如何？

·该产品能够满足顾客需要吗？

如果不了解顾客需要，推销员总是搞不清楚顾客所主要关心的问题，因而，推销员应该做好准备，通过提问等方式去发现并确定买主的需要。

提问时最好设计一些拓开式问题，即不致被对方用“是”或“不是”就能回答。这类问题常常使用“什么样”、“怎么样”、“何时”、“什么人”、“在哪里”这样的询问词。比如：“先生，您认为何时起用我们的服务最合适？”或者：“先生，为了使您的同事们相信我们的服务确实可行，我们需要拿出什么样的结果？”对这些问题的回答能透露给推销员更多的情况，而且一点也不让人感到受到侵犯。

在大致把握住顾客的需求之后，推销员要针对顾客需求详细地介绍自己产品的性能、优点、价格、服务等方面的情况，这是那些真正购买者所急欲了解的，同时，他们也会提出一些问题和意见。此时，推销员要记住尽量让顾客说话，在顾客发表自己的意见时，一定认真地听，认真地记。只有让顾客充分地表达自己的想法，推销员才有可能进一步了解顾客需要及顾客的购买心理，从而确定恰当的方法激发其购买欲望。相反，那种一味劝说顾客购买，滔滔不绝地讲解产品优点的做法，往往招致顾客的反感，失去达成销售的机会。

推销员要耐心地解答顾客提出的问题，尽可能地消除顾客的疑虑。对于顾客的某些错误的或不利于你的观念，要婉转地加以纠正。用事实或其它强有力的证据再次强化自己的观点，而不要驳斥顾客。

千万记住：绝对不能与顾客争论。

二、用预期利益刺激顾客

顾客对购买产品的预期利益，是产生购买欲望的一个决定因素，推销员在推销中应充分利用利益刺激，引发顾客的购买欲望。

吸尘器推销员可以对一个家境富裕的主妇讲：“请好好想一想，使用这种机器你可以从繁重的家务劳动中解放出来，你就可以有更多的时间关心你孩子的学习或带他外出散步，进城买东西。”

商店的经理当然希望能吸引更多的顾客光顾，生意兴隆。因此，灯光设备的推销员可以这样说：“这些光彩夺目的灯光设备可以让路人都注意到你的橱窗。况且如果不安装这些灯光设备，即使很多人从橱窗外面过也不会注意里面的商品。反之，安装了这些灯光设备后，耀眼的灯光照在产品上，马路对面的行人都会驻足观望你的商品。试想一下，这样一来该会为你吸引多少顾客！而且，从外观来看，你的店也比别的店阔气得多。”这种说法着眼于使用产品后的感受，从感性认识上刺激顾客。

在进行利益推销时，推销员应着重向顾客指明他们可以从该产品中获得的利益，而不应把时间都花在解释该产品的特性及操作原理上。也就是说，推销员应忘掉自己是这方面的专家。因为一旦作为专家，他就会有强烈的欲望显示其知识与技能，大谈某些技术细节，而这显然不是顾客所真正要听的。

当然，让顾客知道一点技术知识也是必要的，至少可以满足其好奇心是保证他能让他的同事们相信该产品正是他们所需要的。不过，顾客购买毕竟是为了利益。成功的推销员应认识到这一点，能很快地把专业方面的解释转化为顾客的利益。

使用“这就是说”的语句常能把产品的特性同能给顾客带来的利益联系起来。例如：

·我们在各地房地产机构拥有最大的广告预算，这就是说，我们可以替你们很快地出售房屋。

·我们拥有一些本国最先进的机器设备，这就是说，我们承担印刷的质量极高。

·我们在全国设有一万多个维修点，并定期为客户检修，这就是说，当您使用我们的产品时，将不必担心维修问题。

当顾客能从你的产品的每一个特性中悟出可能带来的利益时，产生购买欲望乃至达成购买行为都是情理中的事儿。

三、讲道理，算细帐

顾客在产生购买欲望时，除了感情方面的原因外，理智上也必须认为是正确的，尤其是贵重物品的购买或是组织性购买时，更是如此。因为对于贵重的私人消费品，通常是家庭中夫妇共同作出购买决定的。购买者必须向另一方说明购买是正确的理由，才会感到问心无愧。同样，一些组织性购买，其购买对象多是价值昂贵、对生产经营影响较大的设备。这时，购买者是代表企业行使购买权，他必须有充足的理由证明其购买决定是合理的，因此，如果推销员用

讲道理算细帐的方法，向他证明，他购买某一产品一定会得到预期的效果，那他的购买欲望肯定会变得强烈。

一家生产滑雪用品企业的推销员，向一家旅游用品商店的经理说："假如你开设一个滑雪用品商店部，你们的商店就可以成为本市唯一拥有各式各样旅行用品的商店。另外，销售旺季也可以延长。因为秋天本是比较萧条的季节，如果你开始销售冬季体育用品，就会把那些正在安排滑雪度假的人吸引到你这里来。他们也许还会对其它一些旅游用品感兴趣。在此地滑雪度假的人每年大约是20万人，如有百分之五的人买你的滑雪用品，你就有1万顾客，每套滑雪用具可赚5元，你就可多收入5万元，何况其它旅游用品的销量还要增加。吸引这些顾客是值得的。"

通过讲道理，算细帐，刺激起顾客的购买欲望，使其认识到这种购买在道理上是必须的，并最终感到确实需要你提供的商品。

第四节　建立信誉，使其牢记

激发起顾客的购买欲望后，推销商谈便进入了第四个阶段，即建立信誉，使其牢记。具体地说，就是指让顾客感受到推销员所推销的不仅是商品，而且是信誉，从而让他们对这一切记忆深刻。

虽然推销员们明白信誉是无形的资产，但他们大多把建立信誉视为推销过程结束之后的事情。比如，逢年过节向老客户赠送礼品，打电话问候等。而事实上，建立信誉决不仅止于此，它在推销活动一开始就应引起注意，并一直贯穿于整个推销过程的始终。

建立信誉是推销工作中的一个重要阶段，它不仅能诱导顾客下决心购买，而且能让他买得心服口服，同时它还为以后的推销奠定了基础，因为顾客对推销员的信誉感，会使二者保持长久的合作关系。

因此，无论推销员的推销技巧多么高明，推销手法多么引人入胜，都必须牢记：在激起顾客购买欲望之后，千万不可立即催促顾客成交，因为这种做法类似于"趁火打劫"，极不公平，推销员要给顾客留有一些决策购买的回旋余地，以便堂堂正正，光明正大地获得胜利。

推销员可千万不能抱有做"一锤子买卖"的想法，因为推销员就是以推销为职业的！他必须建立信誉，才可望永远拥有一大批顾客。推销员无论是上门拜访，还是坐地推销，他推销的首先是信誉，其次才是商品。这是每位推销员要想获得成功所必须牢记的至理名言。

那么，一旦顾客心中燃起购买欲望之火，推销员怎样才能建立起信誉并最终促使购买达成呢？其技巧和方法大致如下。

一、让顾客充分地比较

即使顾客有购买之欲望，但若要他真正去购买，总还是显得犹豫不决，举棋不定。这时，就应给顾客一个"比较阶段"，使他心服口服地下决心购买。

做比较就是让顾客再好好地考虑考虑。首先，让顾客以其经济情况（即自身支付能力）与所推销商品的价值做个比较。这样做，会使顾客了解到，商品的效用价值大于他的最初预算。他会认为，买下这件商品是力所能及的，也是十分值得的。其次，推销员要拿自己的商品同其他种类的商品相比较，让顾客本人作出比较判断，这种比较可以是多方面的，既有不同品牌商品的比较，也有同种同质商品的比较。无论如何，通过反复的多方面的比较之后，推销员必须清楚地说出"为什么非买我的商品不可"的理由及必然性，而支持这种说法的佐证就是比较的结果。

比较是十分重要和有效的一个技巧，它给顾客的感觉是推销员站在顾客的角度为其选择商品，真正为其着想，同时，它还使顾客相信，他所获得的利益，要远比为得到商品所付的钱值得多。

一位农机具推销员就这样说："我也带其它公司的商品目录让顾客翻阅，让顾客一边进行比较一边说明，而不仅仅是光介绍自己的产品。如果先向顾客介绍本公司的产品，顾客心里就犯嘀咕，而去注意其它公司的产品。如果先向顾客介绍其它公司的产品，顾客反而会注意本公司的产品。"

二、要有真诚的心

推销员给人的印象通常是满身的铜臭气，奸诈无比。事实上未必真的如此。相反，一个真正的推销员必须拥有一份真诚的心，像关心自己的父母和孩子一样，去为顾客着想。

当顾客产生购买欲望之后，推销员更应该显露出这份真诚之心。

如果一位顾客真的想购买某件商品，他肯定要提出许多相关的问题，这时推销员必须能清楚、准确地回答，同时要较为客观地向顾客解释为什么会这样，为什么会那样。

比如一位顾客想买一袋蔬菜种子，但他发现，这家蔬菜种子公司的种子可能是好的，就是比别人家的贵。这时营业员就应该意识到，这位顾客肯定是要买的，他之所以提出价钱贵的问题，是因为吃不准到底这种价格差产生的原因是什么。明确了这些问题，营业员就可以向顾客作出如下推销和解释：

"我们公司的种子进货渠道不一样，我们是从某某城市某某个著名的大种子公司进的。"

"我们公司的种子由中国人民保险公司保险。如果出了质量问题，一亩地赔偿损失400元。"

假设每个推销员都能这么做的话，推销员肯定会给顾客留下好感，让人觉得推销员特诚实，而不是在坑蒙拐骗。

推销员要记住，没有真诚的心，顾客立刻会发觉。一面表现出温柔的微笑，可是一面又表现出"今天非抓住你不可"的咄咄逼人的态势，必定引起顾客一种防备笑里藏刀的警戒心。当然，能够立即成交最好，但是强迫推销倒不如放长线钓大鱼，让他回去考虑一下明天再来，或者这件不买，下次来买别件。

三、欲速则不达

要想建立信誉，还有一个重要的方面是，推销东西不能性急，否则，欲速则不达。

当顾客的购买欲望激发起来之后，推销员决不能催促顾客赶快买自己的商品。前面所举江湖郎中的例子是个很好的说明。江湖郎中大多是骗子，他在推销药品时总是想急于得手，脱手了事。而作为一个真正的推销员来讲，是决不能这个样子的。

如果你急于让顾客购买，可能会带来如下几个问题：

·你的货是不是有问题，否则为什么这样迫切推销？一旦顾客产生此等疑问，生意也就甭想做了。

·如果顾客匆匆买完商品后，发现商品质量有问题（可能是未好好挑选），或者没能弄清楚一些具体的操作规程而导致无法正常使用时，推销员的声誉势必会受到影响。

·"赶快买了、赶快回家"是顾客的特权。如果你表现出"赶快叫他买下，赶快把他赶走"的姿态，顾客立即会感到不满和厌烦。

因此，急着卖东西只会徒然降低推销员的信誉、影响到整个推销活动的继续进行。推销员越是在关键时刻就越要有耐心，显示出极高的涵养和为顾客负责的推销精神。所以，让顾客仔细地挑选，反复地比较是十分必要的同时，还要沉稳地向顾客解释每一个细节，以便当顾客真的购买了你的东西之后，从心眼里感激你，并认为买得很值。

第五节　促使购买达成

推销过程的最后一步是促使购买达成。这是决定胜负的关键，也是整个推销活动的核心和目的。吸引顾客注意力，让顾客感兴趣，激发顾客购买欲望以及建立信誉使其牢记等，都是为了把商品最终卖出去，完成推销使命。

促使购买达成的艺术，往往是检验推销员实力与水平的标准。两位口才不相上下的推销员，只因结束推销的技巧不同，其销售业绩也会有极大差异。这正如棒球比赛中"二人出局，三垒有人"的局面，就看下一位球员的打击了，倘若这位球员被三振出局，抑或接杀、封杀，任凭观众和球员如何呐喊助威，还是无济于事。下棋时，虽然直逼对方的老将，但因自己后方防守不严，反而被对方将了一军，结果，一切努力都付之东流。

同样，尽管推销员在推销过程前几个阶段的工作完成得很出色，成功地吸引了顾客的注意力——→让顾客对自己的商品感兴趣——→激发起顾客购买欲望——→建立了信誉，但是，倘若这最后阶段不能完成的话，终将是前功尽弃，功亏一篑。

因此，在这关键时刻，推销员必须以极大的耐心、高度集中的注意力、良好的竞技状态投入其中。顾客即使受强烈购买欲望的驱使，可一旦真的要采取行动，仍不免要反复权衡利弊，再三考虑这样那样的问题。此时，推销员能用恰当的方法促使顾客采取购买行动，就显得至关重要了。

一、购买达成的条件

一般来讲，购买达成必须具备某些条件，而这些条件的具备有赖于推销员、推销员所在企业和顾客的努力。推销员应善于发现和促成这些条件，使购买行为适时达成。

（1）顾客要有内在的需求。对于一个心理正常的顾客而言，只有他确确实实需要某个商品，才有可能采取购买行动。而推销员也只能在顾客存在这种需求的基础上，才能激发顾客的购买欲望，并促使其购买。

（2）顾客有现实购买力。顾客光有需求没有购买力也是无法达成交易的。一辆小轿车再豪华，再高级，对于普通人而言也是可望而不可及的。这种购买

力又必须是现实购买力,潜在购买力对于推销员来说是未来推销要着手的事情,而眼下则要看顾客的现实购买力,即顾客目前的支付能力。

(3)顾客必须完全了解产品的价值和使用价值。如果顾客没有充分了解到产品的性能及优缺点,就不可能去购买。

(4)推销员推销的产品必须能适合顾客的需要。顾客存在对某种产品的需求,并拥有现实购买力,如果企业提供的产品不能满足顾客的有关需要,购买也无法达成。顾客的要求反映在产品的品种、花色、规格、款式、价格、质量等方面,另外产品的包装、运输储存、交货期限、售后服务等也会影响到顾客的购买。

二、购买达成的时机

推销的目的在于成交,这是毋庸置疑的,然而,究竟什么时候才是购买达成的时机呢?这常常令人费解。倘若漫无目标地等待,成交绝对无望。因此,推销员必须积极主动地掌握才行。但若是急着达到目的,总想提早结束商谈,成功的机会也会渺茫。

这正如钓鱼的情形。当您聚精会神地坐在岸边注意水面上的浮标时,您一定会发现,每当鱼接近诱饵时,浮标就会有轻微的摇动。此时,倘您按捺不住立即收竿,必然会大失所望。相反,倘您又按兵不动,迟迟不收竿,鱼势必将诱饵吃光,并从容地游走。这种微妙的情形与把握推销时机极为相似,那么,我们该如何抓住适当的时机,促使购买达成呢?这要分析顾客的购买信号。

购买信号是顾客在已决定购买但尚未采取购买行动,已有购买意向但不十分确定时,通过行为、言语、表情等多种外在渠道所表露的心态。

如前所述,推销员和顾客见面后,从引起对方注意,到最后决定购买的过程是相当迂回曲折的,经历了许多阶段。那么在推销员激起顾客购买欲望并建立信誉之后,顾客的各种表现实际上就是一些不同的购买信号。推销员要迅速地抓住这些信号,运用一些技巧,促使顾客下决心购买。

这些购买信号大多通过顾客的“本体语言”表现出来。例如:

①一位买主本来无精打彩垂头丧气,可现在却变得兴致勃勃;

②准备靠回座椅突然又向前坐起;

③把你和你的竞争对手的各项交易条件具体地加以比较;

④询问交货日期;

⑤把其他公司推销员安置一边而独与你交谈;

⑥拿着一个样品不放,仔细地检查;

⑦反复试用样品;

⑧索取说明书或样品;

⑨以种种理由要求降低价格;

⑩要求详细说明产品的养护及费用、使用注意事项等;

⑪主动表示与推销员所在企业的职工或干部有私人交情;

⑫接待态度渐渐好转。

有时候,异议也可以是购买的信号,尤其是关于搜集信息的异议。推销员要学会从理智的异议(用来在会谈中控制卖主,又带点游戏的味道)中,分辨出真正的异议(通常是顾客对推销员有明显的兴趣)。

另外,推销员一定要确信他没有误解这些信号,因为本体语言有被误解的可能。可以向顾客提几个问题来检验顾客的购买欲望是否已被推销员的游说所引起。如果答案是肯定的,那么这将是成交的良机。

一个杰出的推销员应当在整个推销过程中时刻注意捕捉购买信号,只要信号一出现,就要停止正在进行的工作,迅速转入促成购买的阶段。只有这样,才不会失去机会。

三、购买达成的技巧

对推销员而言,购买达成是最关键的时刻,就好像钓鱼者试图弄到一条大鱼,必须掌握一些成交的技巧。

1. 尝试性成交

拍板成交的过程非常关键。拍板过急会让顾客感到压力而生出戒心;拖得太长,顾客会转而考虑新的卖主或感到厌烦。然而,谁也没有规定推销员必须在试图成交前完成全部销售。只要顾客接受了他应知道的购买信号,成交机会就来了。

尝试性成交就是采取稳健、妥当的方式,发动累进攻势,不断地尝试,无休止地暗示对方,诱导对方,试着让对方与您成交。尝试性成交能使推销员在分析顾客信号时得到正确的概念,并在销售中贯彻始终地运用:

——试验顾客的反应;

——发现异议;

——检验顾客的兴趣;

——加快推销;

——保持主动。

这便是尝试性推销的基本内容。

在商谈期间，顾客经常会问："这种产品的价格如何？"

对于这个问题，推销员如果告诉顾客具体的价格，顾客的反应很可能是"让我考虑考虑"。如果不正面回答，同样提出问题："你真的想要吗？"这表明推销员根本没意识到购买信号的出现，顾客的反应往往是"不！随便问问"，或"不！现在还定不下来。"这样推销员就失去了成交的机会。

换个思路，如果推销员此时把握机会，绕过"买与不买"的问题，而是询问顾客需要多少数量，那么，对于这种反问，无论顾客怎样回答都将表明他已决定购买。这样，推销员就可以根据顾客需要的数量，协商订价，达成销售。

所以，推销员在回答顾客提问时若能巧妙地反问另一个问题，从而更多地了解顾客及其购买意向，就达到了尝试性成交的效果。

2. 诱导顾客同意你的看法

要想诱导顾客同意你的看法，就要事先精心地准备一系列问题，这些问题的答案总是肯定的，最后，顾客无法拒绝你的要求，顺利地达成交易，比如：

"你是愿按月付款，还是按季度付款？"

"你想要我们下个星期作出安排呢？还是下下个星期？"

通过提出这些问题，顾客总是在两个肯定答案中选择，这样，他就一步步地接受了你的看法。

在询问问题、诱导顾客时，千万不要迫使顾客作出肯定或否定的回答，因为，否定的回答往往会使推销员陷入困境，一旦顾客明确了他的意见，就很难再说服他加以改变。

当然，向顾客发出"最后通牒"式的做法也是不可取的。比如："你到底要不要"，"你还不赶快买下"等等，这样的问题无疑等于给顾客施加了强大的心理压力。此时，顾客的第一反应是加以拒绝。

3. 鼓励顾客试用产品

顾客试用产品是一种购买信号。据此道理，推销员应该认识到，鼓励顾客试用产品是促成购买达成的有效手段。

鼓励顾客试用产品至少能达到两种推销效果：一是顾客在试用产品的过程中会真正体会到商品的价值和使用价值，充分地认识到商品的性能及优点，并能熟练地掌握一些基本的操作技巧，这样就促使顾客产生强烈的拥有该种商品的欲望。比如你把一个吸尘器让顾客试用一周，等一周以后你再去取时，他或她会真地感到家庭中少不了这个帮手，那他（或她）自然也就会买下它了。二是顾客在试用产品之后往往不好意思再拒绝购买。我们前面分析顾客类型时曾从性格角度对顾客进行了不同的分类。对于那些外表温和、态度从容、但内心却瞻前顾后的优柔寡断型顾客，鼓励其试用产品，就能消除其犹豫心理，敦促他下决心购买。而对于那些决断力强、慷慨坦直的豪爽干脆型顾客，只要他们试用了产品，基本上感到满意之后，肯定会毫不犹豫地作出购买决定。

4. 满足顾客的特殊要求

满足顾客需求是购买达成的前提条件之一，由于不同的顾客在消费心理、方式、偏好等方面的不同，他们各自对产品也会存在个别特殊要求。顾客的特殊要求通常是以提出希望或提出反对意见的方式显露出来的。这种特殊要求表面上是一种异议，实际上则是一种购买信号，它表明顾客主观上已萌发了购买意图，只是还感到美中不足。这是一个很好的成交机会，只要条件允许，推销员就应当尽量答应顾客的要求，促使购买达成。下面的例子也许能给人以启发。

顾客：我不喜欢这种产品的包装，看上去很呆板。

推销员：如果我们改进产品的包装，您会感到满意吗？

顾客：是的。但这样一来，恐怕交货期要拖后一个月了。

推销员：我们提前半个月送货怎么样？

推销员的耐心肯定让顾客无异议可言，最后结果是交易达成。

5. 绝对要自信

在推销的最后阶段，推销员一定要显得更加自信和沉稳，决不能流露出慌乱、急躁的情绪。因为这种情绪将会影响到顾客的购买决定。

推销员的自信一方面来自于他的推销技巧终于使顾客折服；另一方面来自推销员本人对自己所推销产品的肯定和把握。在决定购买达成的时刻，推销员的自信将使顾客对推销员及其产品加倍地信任，而且会认为自己的购买决定是理智的。

推销决不是赌博。众所周知，当赌徒们拿起最后一张牌时，手总是哆哆嗦嗦。这张牌将决定他的输赢。如果是张好牌就显得得意忘形，如果是张恶牌，就变得垂头丧气。

推销员决不可随便"喜形于色"或"怒形于色"。

倘若生意成交，亦不能和意忘形，给人以终于宰了一个的感觉。即使没能成交，推销员也要坚信自己推销的产品正是顾客所需要的，并通过语言、行为、表情、姿态等表现出你的信心。

请记住：尽量不要提出引起顾客紧张的问题，更不能卑微地请求顾客“帮帮忙吧”！

四、案例介绍：爱达法(AIDMA)的成功运用

小李是某冷冻食品厂的一位推销员。虽然他从事推销工作的时间并不长，但由于他善于学习和吸收书本上的知识及其他推销前辈的经验教训，自己平时又注意钻研，因此进步很快，在推销中取得了较为明显的成绩。

一次，小李受命推销一批西装鸡。当时市场上这种产品供应量大，积压较多，各供货单位之间竞争十分激烈。小李按常规的推销方法，登门拜访了几家客户，结果都碰了钉子，未能达成交易。面对这一现实，小李没有沮丧失望，而是积极地开动脑筋，努力寻找推销突破口。终于一个新的推销方案在小李的脑海中形成了，于是在下一次的推销中，小李作出了下一幕精彩的表演。

这一次推销时，小李不再是直奔客户的办公室，以一个推销员的身份与客户打交道了。他选择了在一个顾客较少的时机进入了一家商场，并径直走到出售西装鸡的柜台前，非常仔细、非常认真地察看柜台内陈列的商品，售货员看到这副情景，以为他在寻找什么产品，忙走过来问：“您要点什么？”这时，小李站直身体，微笑着说：“我不买，只是想看看您这儿的品种是否齐全。”对这样的回答，售货员感到有点奇怪，就问了句：“您看这干什么？”小李又微微一笑说：“对不起，这是我的职业病。”“您的职业病？”售货员更是好奇了，“那您是干什么的？”抓住这一时机，小李亮出了自己的身份，回答道：“我们是同行，我也是卖鸡的，我是专门负责向您们提供××公司的鸡产品的。”听到这样的介绍，售货员来了兴致，对小李也产生了更大的兴趣，于是又问道：“那您看我们这儿的货怎么样呢？还齐全吗？”这时，小李重新俯下身体，故作仔细地又看了一下，才抬起头答道：“不错，品种真不少，不过还有点欠缺，如××品种您这儿好像还没有。”顺着这一话题，他俩就聊了起来。在这一过程中，小李一方面借机把自己的推销的产品，向这位售货员作了详细介绍，同时也乘机探明了对方以前接受别人供货的条件，并穿插地说了一些售货员爱听的趣闻轶事，因此，当聊天结束时，他们俨然已成了老朋友。快要离去时，小李好像不经意地顺便提了一下，问售货员是否进一点他的货，售货员稍稍犹豫了一下：“这要组长同意才行。”但是，她马上又热心地补充道：“不过，您别急，我进去和组长说说。”于是，她进去找了组长，把情况简单介绍了一下，并在组长面前尽力推荐小李。因此，当组长到了小李面前后，只简单地与小李谈了一下供货的条件，就同意先进一点货。这样，小李终于在这家商场打开了推销的局面，且也因此与那位售货员成了朋友，这个柜台从此自然也就成了小李的老主顾，而且这位售货员还极力向同行们举荐小李。于是，小李在这方面的业务大大地拓展了。

我们撇开小李的发展状况不谈，仅就这一推销过程来看，它表面似乎很简单，但实质上却隐含着爱达法的深意，我们从小李的行为上可以清楚地看到这一点：

首先，小李非常仔细地察看柜台里的商品，这实际上是要引起售货员的注意；其次，小李的答语“我只是看看品种全不全”、“我们是同行”等，实为引发对方的兴趣；聊天中介绍自己的情况，是让对方充分了解自己，以便加深记忆；以老朋友的口吻问她是否买一点，是促她作出决定；知己知彼，提出优惠的供货条件，则是促进成交。可见，小李的做法，与爱达法的要求是十分吻合的。也正是因为他的行为自觉或不自觉地与现代先进的推销观念和方法相符合，小李才得以突破困境，取得了推销的成功的。

第六节　应付反对的技巧

现实是残酷的，几乎每位推销员在与顾客进行推销洽谈时都可能会遭到反对。顾客提出反对意见无疑给洽谈蒙上一层阴影，如果你无法克服顾客的反对，势必会被顾客打败。因而，如何应付反对是推销员必须掌握的基本功之一。

不过，现代推销人员应知道，顾客提出反对意见并非是一件坏事。相反，有些推销专家反而认为，推销是被拒绝之后才开始的。

道理其实非常简单。

当推销员与顾客进行洽谈时，顾客看去似乎平静的表面却蕴藏着内心激烈的“思想斗争”，在买与不买之间徘徊不已，难以作出选择。这时，他就要借助于各种理由反对推销员。顾客反对的理由大体上有以下几种：

· 对推销员个人的不信任；

·对公司信誉、产品品质的怀疑；

·因经济条件不允许或付款方式太苛刻而反对；

·对公司服务质量的反对；

·对公司各种推销条件的反对。

由此可知，顾客的反对除了来自产品本身以外，还有其它多种因素，这多多少少总是表现为借口或一些偏见。另外，有些顾客自我表现欲望较为强烈，希望别人知道他有自己的看法，不受他人的影响。不过这也可能表明，顾客已对产品发生了兴趣，渴望了解更多的情况。在实际推销中，常常令人惊讶的是，出于固执或维护声誉等愿望所提出的反对意见，与所推销商品的优点恰好成正比。你的产品优点越多，顾客越觉得有必要提出不同的看法。

所以，推销员应该欢迎顾客提出反对意见。顾客的反对意见是顾客在考虑购买商品时表现出的犹豫和对商品关注的心情，它对完成销售工作是促进剂，而非障碍物。如果顾客对商品不感兴趣，他会拂袖而去，无需费口舌讨论商品缺点。顾客的反对体现出他对商品的兴趣和对之缺乏了解的双重心态，是推销过程的一个重要组成部分。因此，推销员要表现出虚心听取的态度和为之真诚服务的心情。当顾客谈及商品的缺点，提出反对意见时，一定要认真听，显示出对其意见极为关注的神情。你的态度越积极，顾客就越信任你，推销成功的机会也就越大。

仅仅欢迎顾客提反对意见是远远不够的。推销员要学会洞察顾客的心理，认真分析顾客的各种反对，把握住到底顾客有哪些真正反对的意见。

顾客购买表现为一种需求，这种需求的满足涉及许多因素。这包括商品、地点、价格、时间和数量。假如这五个因素有一个得不到满足，顾客就有可能放弃购买。顾客的反对也主要是来自这五个方面，即商品式样、颜色、尺寸、型号、质量；商店设计布局与形象；价格适宜程度；何时购买；购买数量的多少等。但是，经验却表明，无论顾客怎样反对，实际上这些反对常常仅是一种借口，以掩盖他拒绝购买的动机。比如，顾客不愿承认他无权作出购买决定，就在产品上挑毛病。因而，推销员必须了解顾客的真正反对意见，探寻其拒绝购买的“隐藏动机”。

要弄清这一“隐藏动机”，需要推销员向顾客提问题，并细致地观察。比如，问：“你为什么这样想呢？”推销员从其回答中了解的情况越多，就越能诊断其反对意见背后的实质性东西。当然，最好的办法是结束销售。结束销售之后，顾客有可能把自己的真实想法说出来。

在推销一开始顾客就对商品提反对意见，这通常是拒绝购买的托词，推销员应抓住不放。例如，顾客可能会说：“我不喜欢蓝色的球拍。”他的意思只是说，他不喜欢这种颜色，而并非不喜欢球拍。此时，你可以再换出一付红色或黄色的让他看看。因为既然你推荐的商品不符合顾客的需要，你就可以通过试换商品让他满意。

对商品持反对意见的表示大多数是在听了推销员的介绍之后提出的。这时顾客对商品已经有了较多的了解。假如他再提出反对意见的话，那就表明他或者真的对商品不感兴趣，或者他还有别的方面的要求没有得到满足。比如：

推销员：“这种热水器质量不错。”

顾客：“是的，不过，我要考虑考虑再说。”

顾客的“考虑考虑再说”是一个购买信号，即持反对意见的购买信号。它表明，尽管顾客看似不愿购买，事实上还是可以成交的，只是由于存在一些不太好说的问题。

这时，推销员应进行广泛的启发诱导，探寻其真实的动机所在。

推销员：“看来您对热水器感兴趣，你喜欢哪种式样呢？”

顾客：“我不喜欢××型的，我怕它不安全。”

推销员：“噢，我明白您的意思了，让我给您一种安全系数大的看看。”

看来，顾客提出反对意见的真实动机在于安全因素的考虑。这可能是由于推销员在作商品介绍时，对热水器的安全可靠性解释不够。而一旦推销员意识到这个问题之后，生意马上就可以成交。

推销员必须具备把顾客拒绝购买的消极因素变成愿意购买的积极因素的本领。当然，如果顾客真的寻找借口不愿购买，急于从此次洽谈中解脱出来，并显示出马上就要离开的迹象，那么你就不必多费口舌了。记住这一点：一定要诚心诚意地为顾客服务，不要放弃任何推销努力，直到你确认顾客对商品已丧失兴趣为止。

应付顾客反对除了上述几个基本原则外，还有一些具体的技巧和方法。由于顾客每提出一个问题都有其情况和背景，所以推销员就要以不同的方式处理不同的问题。这些技巧大体上有以下几种：

一、“是的，但是……”法

当推销员凝听顾客的反对意见后，可以“是的，

但是……”或“是的，不过……”来作答。这种方法先肯定了对方的意见，然后再诉说自己的观点，在实践中着实有效。

经验表明，大多数顾客在提出反对意见时，都多少带些偏见，其看法有一定的片面性，或者干脆就为了表现自己，以证明自己有许多观点和看法。但是，无论如何，推销员对顾客的这种看似无理的反对也不能抱以怨恨，而应首先肯定他的看法，让顾客的相关需求得到满足，情绪上加以稳定，这时，推销员再来个“但是”一转折，就把洽谈主动权拿在手中了。当你委婉地指出顾客的看法是错误的、片面的，并举出大量的资料和事实后，顾客自然是没得话说，而且对你心服口服，请看下面的例子：

顾客：“去年你们公司可把我给坑苦了，种的萝卜全开花了。今年我不准备买您的种子。”

推销员：“真对不起。你说的是事实。不过，请您看看这张报纸上专家的分析，去年萝卜开花是气候异常所致，今年是不会出现这种问题了，而且本公司今年出售的种子全部由保险公司保险，不管是人为或自然原因造成的损失，都由保险公司按一亩地800元给予赔偿。”

顾客对种子公司抱有怨恨。推销员首先对顾客的怨恨表示理解，并对其损失表示同情，然后，话锋一转，让事实说明问题，立即化干戈为玉帛。

二、顺水推舟法

赞同与反对是一个问题的两个方面。由于人们认识问题的角度不同，其结论也就不一样。在推销过程中，推销员亦可以充分利用这种方法。当顾客提出商品在某个方面存在问题时，他是站在自己的角度来审视商品的，这时，推销员则可以从另外的角度来把顾客所谓的“问题”转化为商品的优点，这样，推销的阻力就变成了购买的动力。本来是顾客提出的反对意见，反而一下子成了顾客意欲购买的理由。

比如：

顾客：“这个价钱，太贵了。”

推销员：“是的，的确很贵，世界一流的产品哪有不贵的道理呢？”

这样，推销员将顾客的反对意见当作回答，让对方意识到“看来还真的要购买这件商品。”

三、正面进攻法

正面进攻法又叫直接否定法。按照常理，直接驳斥顾客的做法是最不明智的，往往会让顾客感到遭受了不恭敬的对待，拂袖而去。不过，如果在直接否定对方时，添加一些适当的幽默和玩笑，而让双方都感到很轻松，那么效果就大不一样了。例如：

顾客：“请问，您能以什么优惠价格给我呢？”

推销员：“唉呀，您开玩笑了。实在对不起，本公司一向规定不打任何折扣。因为我们绝不会在产品品质上打折扣，当然也不能在价格上予以优惠。换句话说，我们决不会蒙瞒顾客。”

再看一个例子。

顾客：“把电池装在机器的尾部，岂不影响运行吗？”

推销员：“不会！不会！不会！您过虑了。公司在设计时，就已经考虑过这个问题了，您看这里不是有一个特殊装置吗？它就是用来解决这一问题的。”

四、“问题引导”法

推销员可以通过向顾客提问题的方法引导顾客，让顾客自己排除自己的疑虑，自己找出答案。所问问题大致包括“为什么、是什么、怎么样、在何处、何人、何时”等六个方面，这样，通过攻守易位，会收到良好效果。

例一

顾客：“我想我妻子可能不太喜欢这双丝袜。”

推销员：“为什么她不喜欢？”

顾客：“这双丝袜太长。”

推销员通过问“为什么”，引导顾客逐步说出自己的真实想法，然后再想办法说服他，达成交易。

例二

顾客：“我想买一双便宜的皮手套。”

推销员：“今年与去年相比，不是便宜三分之一了吗？”

顾客：“可是，小张卖的似乎更便宜呀！”

推销员：“小张的货与这儿的货相比质量、款式如何呢？”

顾客：“噢，他的……”

五、反问法

顾客提出反对意见，其理由多种多样。但是，有时候推销员摸不准顾客的意见来自何种原因，这时，可以采用反问法，变被动为主动，进行相反的推销提示。

比如：

顾客：“这件衣服要100块钱？”

推销员：“那您说要多少钱？”

借助反问，不仅可以委婉地否定了顾客的意见，而且又能探寻出顾客反对的原因。

有时，推销员与顾客各持己见，无法取得一致时，推销员可以提出反问："你要我说什么才好呢？"这样，推销员就很容易摆脱困境，而且给顾客造成一定压力，促成购买。

当然，应付反对的技巧还有许多，只要推销员在实际推销过程中具有随机应变的能力，推销工作就能够顺利地开展下去。不过，推销员在应付反对时，除了要注意运用有关的技巧，还要尽量避免以下几个问题的出现。

1. 不要和顾客争吵

顾客提出的各种反对意见可能是荒谬的、无理的，有时甚至是让人生气的。但不管怎样，推销员都千万不要和顾客争吵，不能冒犯顾客。如果和顾客吵翻了，即使你获得了争吵的胜利，你也无法完成销售了。因为争吵不能说服顾客，而只会让顾客伤心和气愤。

此外，冷嘲热讽也是要尽可能避免的。对于顾客的无知，推销员应施展说服艺术，尽可能不让顾客难堪，否则，仍然会让顾客拂袖而去。

请记住：在推销中，推销员首先应该把顾客的过错统统归结于自己，然后再心平气和地进行耐心的解释。不妨把"对不起，我使您产生了误解"之类的话常挂嘴边。

2. 对顾客表现出同情心

顾客对商品提出反对意见总是包括某些主观意愿在里面。如果推销员能对顾客表现出同情心，意味着他对顾客的一种理解，能体谅顾客的心情，但这并不意味着会完全赞同其观点。

比如，推销员可以说："我明白您的意思了""很高兴您能提出这个问题""这个问题您提得很好""我知道了您的具体要求"等等。

尊重顾客的意见，说几句表示同情和理解的话，会解除顾客对你的戒备心理，并增加信任感。这样，当你再进一步向顾客作解释时，顾客也会接受你的意见和观点，从而有利于推销的达成。

3. 学会结束销售

当顾客提出反对意见，而你又圆满地予以回答之后，就要及时地结束销售，不能久拖下去，以避免顾客再产生其它新的疑虑。尤其是当顾客发出购买信号时，推销员更应及时抓住时机。

在上文我们已说过，推销员通常可以采用尝试的办法来结束销售。通过问："您现在就要吗？""要一个够吗？""付现金还是用信用卡？""您要蓝色的还是绿色的？"等问题，促进顾客与你达成交易。

当然，及时结束销售，并不是要急着催促顾客购买，而是逐步诱导顾客显露其真实意图，最终达成交易。倘若推销员在这时表现出不耐烦和焦急的心情，反而会加重顾客的疑虑，无疑又会在其心理上蒙一层阴影，这样一来不仅不利于销售达成，反而会使整个推销告吹。

第七节　讨价还价的艺术

毫无疑问，价格问题直接涉及到买卖双方的利益。因而，在洽谈过程中，顾客肯定要对推销员报出的价格提出异议，进行讨价还价。

尽管价格并不是洽谈的最主要内容，但是事实却告诉我们，讨价还价的过程可能直接影响乃至决定交易的成败。所以，推销员必须掌握一些讨价还价的策略和技巧。

一、分析顾客讨价还价的真正动机

推销员在洽谈中必然会遇到讨价还价问题。这就要求推销员必须认真分析顾客讨价还价的真正动机。

经验显示，顾客讨价还价的动机大体有以下几种：

①顾客总是想买到更便宜的商品。这是人之常情。任何人都希望自己手中有限的货币能尽可能地买到更多的东西。

②顾客有一种强烈的自我表现欲，希望在讨价还价中显示自己的能力，向周围的人露一手，以证明他有才能，从而提高自己的身份。

③顾客对推销员及其产品的价值不太信任，怀疑它不值那么多钱，推销员有虚报价格的嫌疑，怕自己吃亏上当。

④根据以往的经验，顾客知道推销员最终总能在价格上作些让步，从而能捞到好处。

⑤顾客想从另一位推销商那里购买产品，他想让你削价以给第三者施加压力。

⑥顾客可能知道推销员曾以更低的价格把产品卖给过别人。

⑦顾客以价格为借口，获得其它方面的优惠。

⑧老顾客凭着过去双方的信誉，总想压低价格。

⑨顾客想试验一下推销员对价格的态度到底如何，以便了解到产品的真正价格。

⑩顾客先入为主，对产品价格早有看法，他过低估计了生产成本。

⑪顾客眼下经济状况不佳，支付能力有限。

⑫顾客根本就没准备花太多的钱来购买推销员的产品。

很明显，掌握顾客讨价还价的心理和动机，这对于推销员在洽谈中灵活自如地应付是十分重要的。如果推销员要想在讨价还价中获胜，就必须首先分析在价格异议的背后，究竟是哪一种动机在作怪。唯有如此，推销员才能摸准顾客是否有意购买或愿意花多少钱购买，这样，就可以少降价甚至不降价销售，或者根本不与他白费口舌——因为有些顾客并不因为你削价便购买你的商品。

二、讨价还价的原则

1. 把握让步与不让步的分寸

在洽谈过程中，顾客总是会说“价格太高，有点离谱了”或“这东西太昂贵了”等等。这是顾客提出价格异议，试图进行讨价还价的信号。

众所周知，一个蛋糕无论怎样切割，总还是那块蛋糕，并没有增大或减小，只不过切割方法的不同会使各人所得不同。讨价还价也一样，商品的价格是一定的(除非推销员漫天喊价)，讨价还价的结果是一方受损，一方受益。从这个意义上说，为了公司的利益，推销员一般是不能随便降低价格的。另外，在顾客的强烈要求和不断刺激下，如果推销员失去了自信，甚至对本公司产品的价格也产生怀疑，认为产品太贵，那么，推销员将无法激起顾客的购买欲望，洽谈注定要失败。所以，推销员要充分相信产品，相信自己的公司，在价格问题上尽量采用较为强硬的态度。比如，在洽谈中，可以把价格同公司声誉及产品质量联系起来对顾客进行说服等。

然而，讨价还价的结果似乎是推销员必须要让步。确实，在实际洽谈中，许多推销员在价格问题上是不得不让步的，而且也付之于行动了。那么，推销员该如何把握让步与不让步的分寸呢?

关键问题在于不能使公司受损。推销员可以使用“折扣”的办法，以鼓励顾客经常大量订货，以减少各种生产经营费用。通常，优惠的对象主要是一些老客户，而且是信誉条件较好的客户。

2. 价格高低是相对于顾客需要的满足程度而言的。

一个简单的道理是，人们对商品的价格到底是“便宜”还是“昂贵”，都是相对而言的，都带有浓厚的主观色彩。如果你的商品能满足顾客的某些主要需要，他就觉得你的商品价格便宜；反之，如果顾客认为购买某产品对他是一种负担，他就会觉得价格昂贵。

在生活中不乏这样的例子。一个款爷在一家豪华宾馆吃饭付款是不用找零的，而他在单位的职工食堂却会为几毛钱乃至几分钱与服务员争吵不休。因为，在豪华宾馆就餐能满足他“显示派头”的需要，花钱再多亦不足惜。

据此，我们可以把价格划分成两种，一种是积极价格，一种是消极价格。人们常常会觉得花2元钱修补车胎，还不如用4元钱买一个新自行车内胎，这正是因为前者是消极价格，后者是积极价格。一般说来，顾客所真正要的产品的价格，多属积极价格；凡是顾客不喜欢的产品，其价格属于消极价格，如穿着不合身的衣服，轮胎修理费等等。

如果顾客迫切需要某种产品，他就会把价格因素放在次要地位。比如，在1988和1989年经济过热时期，在抢购风潮的影响下，人们对彩电、冰箱等争相购买，不仅不考虑价格，甚至有时连质量问题也可暂置一边。

另外，产品价格越昂贵，就越难买到，顾客对价格的考虑也就越少。

因而，在对价格高低的认识问题上，顾客心理状态及其需要倾向起了很大作用。在洽谈过程中，推销员应充分意识到这一点，运用心理战术，获得讨价还价的胜利。

3. 把顾客的注意力引向价格以外

讨价还价的结果往往会使洽谈陷入僵局。这种对峙而又毫无进展的局面，显然是双方都不愿看的，因此，推销员应尽力把顾客的注意力吸引到别处，设法避免出现僵局。

无论产品的价格是多么公平合理，但只要顾客购买这种产品，就要付出一定的经济代价。基于此，在洽谈中，推销员不应过早地提出价格问题，起码也要等顾客对产品的价格有所认识之后，你才能与之讨论价格问题。否则，如果在此之前与顾客讨论价格，那就有可能打消他的购买欲望。相反，当顾客对某种产品的欲望已很强烈时，他对价格的考虑也就越少。

如前所述，购买欲望的产生来自于顾客对商品的需要。商品越是符合顾客需要，顾客就越感到价格合适。这就是专门为顾客定做的任何一件产品的价格都对企业有利的缘由了。因此，推销员应强调产品

的性能、特点、实用性、先进性，使顾客最终认识到你的产品实用价值很高，购买该产品后能得到诸多实惠，相比之下，价格就显得其次了。

在洽谈中，推销员必须摆脱任何形式的价格因素的影响，更不应对价格过分敏感。有时，推销员抱怨顾客过分计较价格的细节，殊不知，问题恰恰出在自己身上，是自己受价格影响太深，把顾客引入讨价还价的漩涡。

所以，推销员在讨价还价时必须保持清醒的头脑，学会引导顾客正确地看待价格问题，更多地强调产品能给顾客带来的好处和各种实惠。

4. 掌握好价格水平

公司的价格制定，不是推销员职权范围内的事儿。但是，推销员可以经常直接或间接地对定价政策提出宝贵意见。由于推销员始终战斗在销售第一线，直接接触顾客，对其购买心理、购买习惯、购买力水平和需求状况有较深的理解，所以，有资格提出关于价格水平的意见。

在洽谈过程中，推销员掌握价格水平体现在两个方面：一个是确定报价多少。通常，推销员的报价都是较高的，报价较高既是为了获得高利润，也是想以高价来刺激顾客的购买欲望，而且，也便于在讨价还价中灵活掌握价格的砍杀。另一个方面是确定在与顾客讨价还价中采取的立场，即是在合理定价的基础上稳住价格不让步呢，还是适当的让步。

三、讨价还价的技巧

1. 用较小单位报价

就是将报价的基本单位缩至最小，以隐藏价格的“昂贵”，使顾客陷入“所费不多”的错觉。

经验表明，以一件产品的单位报价，比以一打产品的价格报价更能促成交易。比如，火柴一包是5角，那么说每盒5分会让顾客听起来格外舒服；每斤茶叶20元钱，往往会被说成“2块钱可买1两”。

顾客听到这种形式不一样而实质却一样的报价，其心理感受是大不相同的。相信每个人在购买商品时都会有此种体会。

2. 证明价格是合理的

无论出于什么原因，任何顾客都会对价格产生异议，大都认为产品价格比他想象的要高得多。这时，推销员必须证明产品的定价是合理的。

证明的办法就是多讲产品在设计、质量、功能等方面的优点。通常，产品的价格与这些优点有相当紧密的关系，正是所谓的“一分钱一分货”。推销员应用说服技巧，透彻地分析、讲解产品的各种优点，指明顾客购买产品后的利益所得远远大于支付货款的代价。例如：

顾客：“哇！你的剃须刀也太宰人了吧，要90元！有的剃须刀仅20元钱。”

推销员：“先生，请您看看这剃须刀的牌子，是荷兰Philip的，它使用起来格外舒服，不信您试试。”

我想，只要顾客一试，肯定会买，因为那玩艺儿的确好使，自然会打消他对价格的疑虑。

当然，不要以为价格低了顾客一定会买。大幅度降价往往容易使顾客对产品产生怀疑，认为它是有缺陷的，或是滞销品。有些时候，产品的价格要稍微提高一些才能打开销路。

总之，一句话：只要你能说明定价的理由，顾客就会相信购买是值得的。

3. 在小事上要慷慨

在讨价还价过程中，买卖双方都是要作出一定让步的。尤其是作为推销员而言，如何让步是关系到整个洽谈成败的关键。

就常理而言，虽然每一个人都愿意在讨价还价中得到好处，但并非每个人都是贪得无厌的，多数人是只要得到一点点好处，就会感到满足。

正是基于这种分析，推销员在洽谈中要在小事上做出十分慷慨的样子，使顾客感到已得到对方的优惠或让步。比如，增加或者替换一些小零件时不要向顾客收费，否则会因小失大，引起顾客反感，并且使顾客马上对价格敏感起来，影响了下一步的洽谈。反之，免费向顾客提供一些廉价的、微不足道的小零件或包装品则可以增进双方的友谊，推销员是决不会吃亏的。

4. 比较法

为了消除价格障碍，推销员在洽谈中可以多采用比较法，它往往能收到良好的效果。

比较的做法通常是拿所推销的商品与另外一种商品相比，以说明价格的合理性。在运用这种方法时，如果能找到一个很好的角度来引导顾客，效果会非常好，如把商品的价格与日常支付的费用进行比较等。由于顾客往往不知道在一定时间内日常费用加起来有多大，相比之下觉得开支有限，自然就容易购买商品了。

一位立体声录音机推销员曾向他的顾客证明其录音机的价格，只相当于顾客在一定时期内抽香烟和乘公共汽车费用的总和。

另一位家庭用具推销员则这样解释商品的价

格:这件商品的价格是 2000 元,但它的使用期是 10 年,这就是说,你每年只花 200 元,每月只花 16 元左右,每天还不到 6 角钱。考虑到它为你节约的工作时间,6 角钱算什么呢?

5. 奇数报价

推销员报价时,保留价格尾数,采用零头标价,如报价为 9.98 元,而不是 10 元,使价格保留在较低一级档次。这样,一方面给人以便宜感,另一方面又因其标价精确给人以信赖感。奇数报价可以满足顾客求实消费的心理,使之感到物美价廉。

6. 讨价还价要分阶段进行

和顾客讨价还价要分阶段一步一步地进行,不能一下子降得太多,而且每降一次要装出一副一筹莫展、束手无策的无奈模样。

有的顾客故意用夸大其辞甚至威胁的口气,并装出要告辞的样子吓唬你。比如,他说:"价格贵得过分了,没有必要再谈下去了。"这时你千万不要上当,一下子把价格压得太低。你可显示很棘手的样子,说:"先生,你可真厉害呀!"故意花上几十秒钟时间苦思瞑想一番之后,咬牙作出决定:"实在没办法,那就……"比原来的报价稍微低一点,切忌降得太猛了。

当然对方仍不会就此罢休,不过,你可要稳住阵脚,并装作郑重其事、很严肃的样子宣布:"再降无论如何也不成了。"

在这种情况下,顾客将错觉为这是最低限度,有可能就此达成协议。也有的"铁公鸡"顾客还会再压一次,尽管幅度不是很大:"如果这个价我就买了,否则咱们拜拜。"这时推销员可用手往桌子一拍,"豁出去了!就这么着吧",立刻把价格敲定。实际上,被敲定的价格与公司规定的下限价格相比仍高出不少。

7. 讨价还价不是可有可无

像挤牙膏似的一点一滴地讨价还价,到底有没有必要呢?

当然有必要。

首先,顾客会相信推销员说的都是实在话,他确实买了便宜货。同时也让顾客相信推销员的态度是很认真的,不是产品质量不好才让价,而是被逼得没办法才被迫压价,这样一来,会使顾客产生买到货真价实的产品的感觉。

推销员千方百计地与对方讨价还价,不仅仅是尽量卖个好价钱,同时也使对方觉得战胜了对手,获得了便宜,从而产生一种满足感。假使让顾客轻而易举地就把价格压下来,其满足感则很淡薄,而且还会有进一步压价的危险。

8. 不要一开始就亮底牌

有的推销员不讲究价格策略,洽谈一开始就把最低价抛出来,并煞有介事地说:"这个最低价,够便宜的吧!"

推销员的这种做法其成功率是很低的。要知道,在洽谈的初始阶段,顾客是不会相信推销员的最低报价的。这样一来,你后悔也来不及了。这时你只能像鹦鹉学舌一样反来复去地说:"这已是最低价格了,请相信我吧!"此时此刻若想谈成,只能把价格压到公司要求的下限价格之下。

9. 如何应付讨价还价型顾客

在顾客当中,确实有一种人胡搅蛮缠,没完没了地讨价还价。这类顾客与其说想占便宜不如说成心捉弄人。即使你告诉他了最低价格,他仍要求降价。对付这类顾客,推销员一开始必须狠心把报价抬得高高的,在讨价还价过程中要多花点时间,每次只降一点,而且降一点就说一次"又亏了"。就这样,降个五六次,他也就满足了。

有的商品是有标价的。因标有价格所以降价的幅度十分有限,每一次降的要更少一点。

切记:摸透对方脾气,慢慢钓鱼。

第八节　处理抱怨的诀窍

无论推销员是在推销有形产品,还是无形服务,他常常会听到顾客的抱怨,甚至要求索赔。推销员必须慎重地处理这些问题。如果处理不当不仅会失去这些顾客,而且将给公司带来巨大损失。所以,正确处理抱怨和索赔是推销人员必须掌握的诀窍。

一、顾客抱怨的原因

推销员要想正确处理顾客抱怨,首先要分析顾客抱怨的原因,只有这样,才能采取针对性措施。

可以说,产生抱怨的原因有很多。既有产品本身的问题,也同顾客心理及其当时的心情有关。归纳起来有如下数种:

1. 因顾客性格而引起的抱怨

大家知道,顾客的类型根据其性格划分千奇百怪。既有豪爽干脆型的,亦有内向含蓄型的。当然,还有一种是吹毛求疵、爱发牢骚型的。

在现实生活中确实有一种人习惯于提意见和挑

毛病,“鸡蛋里头拣骨头”,他们对任何事都可以提出意见来。这些顾客在购买东西时最爱发出抱怨,即使推销员真心为他服务,他也不领情,仍然是挑三拣四、说东道西。真有点“狗咬吕洞宾——不识好人心”的味道。

2. 因心情不好而引起的抱怨

即使是最善良、最和蔼的人有时也会发脾气。因为他的心情可能由于各种原因而变得很烦躁、很沉闷。如果顾客心情不好时去购买商品,也容易发生抱怨。

推销员动作的迟缓,商品包装的不适宜,都有可能成为这类顾客抨击的靶子。而且,当顾客感情冲动发怒时,不管推销员怎样讲话,他是听不进的,并把所提出的意见夸大其词。

暴怒使人失去理智。因顾客心情不好而引起的抱怨要比一般吹毛求疵者的抱怨强烈得多。语言显得极为刻薄、难听。推销员往往难以应付。

3. 因产品问题引起的抱怨

如果产品售出以后,在质量、交货期上出现了问题,顾客总是要抱怨的。这是人之常情,比如,一位顾客花了几千块钱购买一台彩电,刚使用没几天,图像就变得模糊不清,声音也显得很嘈杂,这肯定与产品质量有关。此时,顾客的抱怨是合情合理的,即使提出索赔,推销员也必须无条件接受,并及时予以处理。

不过,有些时候顾客的抱怨显然是没有任何理由的,因为产品完好,无懈可击。然而顾客确实发生了抱怨。这种情况一方面可能是由于顾客购买了产品后发现该产品并不符合自身需要,但又找不出退换的理由,于是便借题发挥,维护自己的自尊心,以便挽回不必要的花费;另一方面也可能是由于顾客缺乏有关的商品知识,在操作使用过程中出现违章情形,然后又嫁祸于厂家,抱怨推销员的商品是如何如何的不好等等。比如,有些顾客花了很多钱购买了一套组合音响,在商店调试时音响运行状况良好,可是买回家后,音响很快出现故障。经调查,原因并不是产品质量问题,而是顾客在安装使用时没有严格按照说明书的使用程序进行,结果导致了电源短路。因使用方法不当而造成产品问题,顾客仍然要发出抱怨。

二、处理顾客抱怨的一般原则

既然顾客抱怨是普遍存在的,而且也是经常遇到的,推销员就必须掌握处理顾客抱怨的一般原则。

1. 抱怨只是一部分

尽管每位推销员都不愿接受顾客的抱怨,但抱怨却总会找上推销员的。不过,推销员千万不要认为这个世界抱怨太多了,实际情况是,顾客的抱怨只是抱怨中的一部分。

如前所述,顾客发出抱怨的原因有很多很多,顾客随时随地都有可能产生抱怨。然而,推销员并非每时每刻都遇上抱怨。原因在于既有吹毛求疵、专爱抱怨的顾客,也有一些不爱生事的顾客。这类顾客大多心地善良,不愿多事,即使内心产生了抱怨,也不愿发泄出来,一忍了之。

另外,顾客的抱怨只是针对问题的某个方面,而事实上,他可能要抱怨的问题很多,只是由于其它的缘故,他只好抓住问题的主要方面,而不顾其余了。

所以,抱怨是很多的,而推销员所遇到的只是其中的一部分。因而,推销员千万不要对顾客的抱怨显示出不耐烦的样子。说实话,你只碰到了这一点抱怨,已经算得上是够幸运的了。

2. 对顾客的抱怨应持宽宏大量的态度

推销员应该能容忍顾客的抱怨。无论顾客抱怨产生的原因如何,如果推销员能站在顾客的立场上考虑问题,就能宽容他的抱怨。有时,作为一个旁观者,似乎认为顾客的意见纯属小题大作、无理取闹,但从顾客角度看问题,就可能变得非常严重,如晚一天交货,看来是小事,但可能把顾客下一步的行动计划打乱。

理解、宽容顾客的抱怨会使顾客感到推销员在认真地对待他的抱怨,顾客会在心理上感到莫大安慰,在自尊心方面也会得到满足,有利于造成良好的洽谈气氛,甚至抵消部分抱怨,有利于问题的解决。

在很多情况下采取宽宏大量的态度处理顾客的抱怨,并不需要付出昂贵的代价。实际上,即使顾客

提出索赔，他所要求的赔偿也比一般人认为的金额要小得多。而且，在向顾客作出小额赔偿后，他就不会撤销合同，还可能继续订货，这样不但没有失去顾客，还可以进行新的交易，在以后的交易中是可以把赔偿费用再追补回来的。

相反，如果推销员以漠不关心的态度处理抱怨，或者也以粗暴的言行对待顾客，就势必会激动，其结果可能会失去很多顾客，给公司造成巨大损失。

3. 区别顾客的无知与存心欺诈

在处理顾客毫无理由的抱怨和索赔时，应慎重区分是由于无知或一时由于某种原因而引起的感情冲动，还是有意存心欺诈。区分这一点以后才能正确地决定处理方式。

通常，在没有充分理由证明顾客是在欺诈时，推销员要信任顾客，不要侮辱顾客。如果顾客是由于感情冲动，不了解产品情况而提出不合情理的索赔要求，推销员应耐心地摆事实、讲道理，心平气和地说明情况。待顾客了解了各方面情况后，或在冷静地考虑过之后，问题是很好解决的。

当然，顾客存心欺诈的情形也是经常发生的。推销员对此要严加防范。如果确认属于存心欺诈，而且情节恶劣者，可以借助其他社会力量来加以解决。

三、处理顾客抱怨的程序

1. 认真倾听顾客的抱怨，找出问题的症结

处理抱怨的前提在于找出问题的症结所在。这就要求推销员要认真倾听顾客的抱怨，心平气和地加以询问，以弄清问题的症结和重点。对于一些感情冲动的顾客，你把他讲的话记录下来，可以使之恢复平静。

2. 分清法律责任，并调查有无前例

在处理一些责任尚未分清的重大事件时，应先查一下有无前例，究竟哪一方面应承担法律责任。这样做主要是为了明确各方是处在怎样一个位置上，并非为了对簿公堂。因为即使在法律上是正确的，但由此而失去顾客，对推销员来说也不是件很满意的事儿。

在某些情况下，最重要的是应尽快解决已经造成的损失，帮助顾客摆脱困境。即使在责任问题没有调查清楚之前也应着手解决。

3. 查找原因

分析调查抱怨的原因是减少顾客抱怨的最有效的办法，也是把顾客提出的抱怨变成向顾客推销更多产品的良方。通过原因的调查可以发现本身工作上的缺点，以便加以改进。

4. 迅速处理，决不拖延

拖延是一种对顾客不负责的态度。拖延处理是导致顾客产生新抱怨的根源，而及时处理则可以弥补过去因工作上的疏忽而带来的与顾客间的不良关系，是赢得顾客信任的最佳方式。

四、处理抱怨的诀窍

推销员应掌握处理顾客抱怨的诀窍，以便在实际工作中应用自如，得心应手。下面列举一些以供参考。

①顾客并不总是正确的，但让顾客正确往往是有必要的，也是值得的。因为顾客的抱怨提供了达成交易的良好机会。

②在一定范围内，顾客的抱怨是不可避免的，因而，推销员不应把顾客的抱怨看作是对自己的指责。

③顾客抱怨往往事出有因，推销员应站在顾客立场上看待顾客的抱怨，采取宽宏大量的态度。抱怨宜平不宜激化。

④时间是愤怒的最大敌人。顾客发怒、感情冲动时，他对推销员流露出来的不信任或轻率态度特别敏感。在这种情况下，推销员可以让顾客先一吐为快，过一会儿等他平静下来再与之交涉。

⑤在处理顾客为了维护个人声誉或突出自己而提出的抱怨时，要格外谨慎小心。

⑥不责备顾客总比责备好得多，即使顾客是错的，他可能也认为自己确实是正确的。通常顾客不会无理取闹、存心欺骗。

⑦在处理抱怨时，无论其抱怨是否有道理，推销员都要保持真诚合作的态度。这样做并不意味着你接受了顾客的抱怨，而是表示下不为例。

⑧在决定补偿索赔以前，最好先了解一下顾客

的索赔金额。也许你会大吃一惊，赔偿金额要比想象的小得多，而且，仅此而已，顾客就已经心满意足了。

⑨假设你拒绝接受赔偿，你要婉转地、充分地说明你的理由。要想让顾客接受你的意见，一定要耐心而不可简单行事。

⑩不要向顾客作出一些不能兑现的承诺，以免引起纠纷。

⑪不要局限于给顾客写信，要同顾客进行面对面的接触，这有利于抱怨的消除。

⑫任何时候都应当让顾客有这样一种感觉：你是在认真地对待他的抱怨，并且对这些抱怨进行事实调查。要尽快把调查结果告诉顾客，不要拖延，并承担由你造成的一切损失。

⑬要向顾客提供方便。只要顾客有意见，就鼓励他畅所欲言地提出来。要善于发现顾客没有表达出来的意见。

⑭不要忘记对顾客恭维奉承一番。开门见山地恭维顾客，软化他的感情，往往可以解决许多问题。

第九节　意志的较量

推销是一个十分辛苦而又充满刺激的行当。推销员必须具有坚强的意志和无畏的精神。Closer 是推销员的英文含义。据权威人士解释，Closer 的第一个字母“C”代表信心、意志（Confidence）和自制（Control），如果去掉“C”，就变成了一个失败者（loser）了。

洽谈时尤其能体现推销员的意志。因为洽谈过程是买卖双方意志进行较量的过程。

一位推销专家曾这样说过：“生意没有谈成的推销员，不能算是真正的推销员。他只不过是个爱说空话的人。”就洽谈而言，推销员从初次与顾客接触并洽谈，到后来的频繁交涉，直到顾客签约，才算达成交易，得到应有的成果。如果洽谈失败了，所有的交涉活动，就成了泡影。

当推销员面对顾客开始洽谈时，尽管他总是渴望能顺利成交，他还是要遇到顾客的抵抗和其他各种障碍。这些抵抗和障碍主要表现为顾客的意见、讨价还价和抱怨等。“拒绝总是要来临，但千万不可认输。”于是，买卖双方的意志较量就开始了。这正如拔河比赛，当一方试图把标界拉过去的时候，另一方也在这样做。此时，除了凭借力气大外，还要依靠意志。坚持就是胜利。谁笑到最后，谁笑得最好。

洽谈过程也是如此。试想一想：

·当顾客说“这个不好，我要那个”的时候；

·当顾客说“我不要”的时候；

·当顾客说“没有放的地方”或“没有钱”的时候；

·当顾客说“价钱贵”或“赚不到钱”的时候；

·当顾客说“新产品不晓得怎么样”的时候；

·当顾客说“让我考虑一下”的时候；

·当顾客说“在别的公司或代理店有我的朋友”的时候；

·当顾客说“以前用过，效果不好”的时候；

或者是当你遇到如下类型顾客的时候：

·不爱讲话的顾客；

·喜欢说话的顾客；

·豪爽干脆型顾客；

·忙碌性急型顾客；

·追根究底型顾客；

·犹豫不决型顾客；

·吹毛求疵型顾客；

·喜欢理论的顾客；

·似懂非懂的顾客；

·讨价还价型顾客；

·爱好抱怨的顾客；

……

此时此刻，你该需要付出多大的代价，具备怎样的意志啊！

然而，洽谈必须成功，这是每一位推销员的信条。无论遇到什么场合，无论碰到什么困难，推销员都应该有信心应付自如，最终赢得这场较量的胜利。

那么，怎样才能在这场较量中力争不败呢？

一、加强个人修养

推销员的职责是把公司的产品卖出去，并满足

顾客需要。如果推销员真正热爱本职工作，充分履行其职责的话。他会全身心地投入。推销员在工作中会面临很多困难，来自顾客诘难和抱怨时刻会缠绕着他，而事实上，在很大程度上，推销员只是充当了“受气筒”的角色，蒙受了许多不白之冤。这就要求推销员要有坚强的意志和不屈不挠的精神。

坚强的意志是经过长期磨炼出来的。许多刚刚涉入推销领域的推销员或许碰到困难就会退缩。比如，带着产品挨门挨户去推销，总是遭到顾客的拒绝，这时他可能会心灰意冷，甚至有放弃的念头。然而，经验表明，如果你要想继续干下去，就必须有股韧劲和不到黄河不死心的决心。否则，你终将一事无成。

坚强的意志首先来自于你的自信心，即充分相信自己能说服顾客购买。在推销行业里，有没有自信心是衡量一个推销员能否成功的准则。如果你有自信心，你将全身散发出自信的影响力，你会让顾客对你产生信心，同时也让顾客对你正在推销的产品产生信心。

推销活动成功与否主要取决于三个要素：①推销员相信自己所代表的企业；②推销员相信自己所推销的产品；③推销员相信自己。只有相信这三点，推销员才会产生积极性和韧性，从而以坚韧的毅力去说服每一位顾客。前面我们已强调过，推销员对自己企业缺乏信任是非常危险的，对所推销的产品缺乏信心是十分有害的；而缺乏自信心则是致命的。因为推销本身就要求从事这一职业的人首先说服自己，然后再说服他人。

自信心的最大敌人是懒惰和恐惧。懒惰造成畏缩，畏缩则导致自信心的丧失。恐惧也是如此。在恐惧阴影的笼罩下，你害怕去尝试；你害怕别人的批评；你害怕你将失败；你害怕自己没有能力；你害怕失去亲爱的人；你害怕死等等。因此，增强自信心，磨炼坚韧不拔的意志，首先应消除懒惰和恐惧的心理。

推销员可以运用“自我暗示”的法则，使你自己发展成为一个有活力、有毅力和充满自信的人。你可以抄下下面这句话，签上名，把它背下来：

“我相信，我自己有能力达到我的明确目标。因此，我要求自己采取坚韧、积极和不断的行动，以获取这项成功。”

如果你能把这句话背诵下来，每天睡觉前、工作前大声朗读一遍，那么，它将逐步影响你的整个生活，使你变成一个充满自信，有铁的意志的推销员。

二、掌握各种洽谈技巧

仅仅从个人修养方面磨炼意志是远远不够的，每个推销员还必须掌握各种洽谈技巧。

在洽谈中，推销员必然会遇到各种各样的困难和困境。推销员只有掌握了洽谈技巧，才能够灵活应变，不断地解决困难，使自己摆脱困境。相反，一个缺乏经验，没有掌握洽谈技巧的推销员很可能会被顾客的拒绝或反对所难倒，感到不知所措。这时，即使他的意志再顽强也于事无补。这就叫“战略上藐礼敌人，战术上重视敌人”。

关于洽谈的技巧，前面已讲了很多，如应付反对的技巧、讨价还价的艺术和处理抱怨的技巧等。这些技巧都是每一位推销员所必须掌握的。在此不再一一赘述。下面仅以推销事例来说明这些技巧对于推销员最终征服顾客是多么重要。

恐怕没有一位推销员不曾吃过闭门羹，反过来说，从来也没有哪个顾客敢说他没有拒绝过推销员。推销员虽然蒙受了许多冤屈而产生挫折感，却也不能这样败下来或丧失勇气。只要你学会了应付各种场面的技巧，最终胜利将属于你。

让我们从推销员与顾客的最初接触谈起吧！

推销员向顾客推销商品，顾客说不要。这时推销员就要仔细揣摩顾客的心理了。如果实在拿不住，那就采用反问的办法。

“你好像有点不安，是怎么回事呢？”（反问法）

经过反问，顾客可能会告诉推销员他曾与别的公司谈过这交易。推销员接下来说：

“是吗？你找过××公司谈过，这很好。因此，我也希望跟你做点生意（直接法）。这样子也许对你有很大的裨益，我曾经听人家说过……（实例法）”

顾客可能还会存在其它方面的担心。

推销员：“请您不必担心这个（否定法）。你的上

司和同事一定会称赞你的。请你再参考一下这些资料吧……(资料法)”

这时,顾客可能动心了,愿意购买推销员的产品,接着双方又要在价格上争来争去,这又牵涉到很多技巧。推销员只有灵活地使用这些方法和技巧,才能最终达成交易。

总之,推销员诱导顾客购买产品总要费很大周折,既不能逼顾客,又不能随便放弃,而应看准时机,用自己的自信和意志以及洽谈技巧来慢慢地诱导顾客,让顾客觉得是心甘情愿买的。

当然,这里的“意志较量”决不是死乞白赖地软磨硬泡,而是用自己的才智与顾客展开心理战,并最终战胜对手取得业务上的成功。

第十一篇　销售管理决策

第 十 一 篇

第一章　销售队伍的设计

推销人员通过人员接触起到联系公司与顾客的纽带作用。销售代表对许多顾客来说就是公司的象征,反过来销售代表为公司带回许多急需的有关顾客的情报信息。因此,公司对销售人员的设计问题需要给予周密的考虑,即应制定销售队伍的目标、策略、结构、规模和报酬办法。

第一节　销售队伍的目标

销售队伍的目标必须根据公司目标市场的特点和公司期望在这些市场上所取得的地位来确定。公司必须考虑到人员推销在以有效的竞争方式为顾客服务的市场营销组合中能起到的独特作用。人员推销恰好是公司使用的花费最大的联络与沟通工具,以1985年为例,平均一次销售访问的费用达230美元。因此,人员推销的方法必须有节制地使用。然而人员推销又是采购过程的某些阶段,如招徕采购者阶段、谈判阶段和销售成交阶段的最有效工具。重要的是公司必须慎重考虑何时和如何使用销售代表来促进市场营销工作的进行。

不同的公司都为推销队伍确立不同的目标,国际商用机器公司的销售代表负责推销、安装和改进用户的计算机设备;美国电话与电报公司的销售代表则负责开发、推销和保护客户的工作。总之,销售代表都为其公司完成如下一项或多项任务:

(1)探寻。销售代表寻找和招徕新的顾客。

(2)沟通。销售代表熟练地将公司的有关产品和服务的信息通报给顾客。

(3)推销。销售代表应精通"推销"的艺术——与顾客接洽、向顾客介绍、回答顾客的疑问和达成交易等。

(4)服务。销售代表向顾客提供各种服务——对顾客的问题提供咨询意见、给予技术帮助、安排资金融通和加快交货。

(5)收集信息。销售代表进行市场调研和情报工作并填写访问报告。

(6)分配。销售代表能评估顾客的信誉,并在产品短缺时分配稀缺产品。

各公司对其销售队伍的目标和活动往往规定得越来越具体,如一家公司提出其销售代表应将80%的时间花在现有的顾客身上,将20%的时间花在潜在顾客身上,将85%的时间用于推销现有产品上,将15%的时间用于推销新产品上。若不规定此种标准,销售代表往往会将其大部分时间用于向现有顾客推销现有产品上,而忽视新产品和新的潜在顾客。

销售代表的任务组合随经济情况的变化而变化。当1973年出现普遍的产品短缺时,许多行业的销售代表都陷入无货可供的窘境,一些观察家很快便得出结论认为销售代表是多余的,应予以削减。然而,这一想法却忽略了销售人员的另一些作用——分配产品、安抚不愉快的顾客、向社会通报公司补救产品短缺的计划和推销公司其他供应充足的产品。

随着各公司日益重视市场导向,其销售队伍需要有更为明确的以市场为中心和顾客导向的思想。传统的观点认为销售人员应关心销售额和大力推销,而市场营销部门则应关心市场营销策略和盈利性。较新的观点则认为推销员应懂得如何使顾客满足并为公司带来利润。他们应懂得如何分析销售数据、测定市场的潜在能力、收集市场情报和制订市场营销策略与计划。销售代表需要掌握市场营销的分析技术,而这点在更高层的销售管理部门显得尤其重要。市场营销人员认为如果对销售队伍进行市场营销知识方面的培训,从长期来看,他们更会提高效率。

第二节　销售队伍策略

要从顾客那里获得订单,各公司就要相互竞争。他们必须在策略上部署其销售队伍,这样,他们就可在适当的时机和以适当的方式访问适当的对象。销售代表可用几种方式与顾客接触:

(1)销售代表与购买者个别接触。销售代表面对面或通过电话与潜在顾客或现有顾客交谈。

(2)销售代表与购买者群体接触。销售代表向购

买者群体作销售介绍。

(3)销售小组与购买者群体接触。销售小组(如由一位公司高级职员、一位销售代表和一位销售工程师组成的小组)向购买者群体作销售介绍。

(4)推销会议。销售代表把公司有才略的人员带去会见一个或更多的购买者。以便讨论有关问题或相互的机会。

(5)推销研讨会。公司派一个推销小组到客户公司里为他们的有关技术小组成员举办教育性的研讨会,讲解介绍有关技术的最新发展情况。

因此,销售代表常常起到"客户经理"的作用,他安排买方和卖方机构的各种人员之间的联系。现在推销工作越来越需要互相配合,需要其他人员的支持,例如需要高层管理部门(他们已越来越多地参与了销售过程,特别是当全国性客户或较大的销售受到威胁时更是如此)、技术人员(他们在顾客采购产品之前、之中和之后向其提供技术资料)、顾客服务代表(他们向顾客提供安装、维修和其他服务)和办公室工作人员,包括销售分析人员、订单催办人员和秘书等等人员的支持。

公司一旦决定采用一种合意的推销方法,它可使用直接的或合约性的推销人员。直接(或公司)的推销人员包括专职的和兼职的雇员,他们只为本公司一家做工作。这部分销售人员包括:内业推销人员,他们在办公室通过电话或接受潜在客户的访问来进行业务工作;现场推销人员,他们出差到外地访问顾客。合约性的推销人员包括生产商的代表、销售代理商或经纪人,他们按其销售量的多寡收取佣金。

第三节 销售人员的组织结构

销售人员策略含有组织销售人员的意思。如果该公司只把一条产品线的产品推销给一个其顾客分布在许多地方的最终使用行业时,其销售人员的组织结构就比较简单:该公司可采取按地理区域划分的销售队伍结构。如果公司向多种类型的顾客推销多种产品,这可能需要一种按产品划分的或按市场划分的销售队伍结构。

一、区域结构式

区域结构式的销售组织,是将企业的目标市场分为若干个区域,每个销售人员负责一个区域的全部销售业务。这是最简单的一种组织结构形式,它具有如下优点:

(1)便于考查销售人员的工作绩效,激励销售人员的工作积极性。由于一个地区仅有一位销售人员,其工作任务明确,职责清楚。一方面,公司根据该地区的销售潜力,可以规定该销售人员应完成的工作量,并能有效地考查该销售人员的工作量完成情况。另一方面,也可激励销售人员努力工作,完成所规定的工作量,并千方百计地超过工作量。

(2)有利于销售人员与顾客建立良好的人际关系。由于每一个销售人员的销售范围固定,销售区域内顾客的关系如何将直接影响推销效果。因此,销售人员必然会自觉地以追求推销的长期效果为目标,在努力增加销售量的同时,也会努力关心顾客的需要,帮助顾客解决困难,取得顾客的信赖,与顾客建立良好的关系。

(3)有利于节约交通费用。由于每个销售人员的销售范围较小,交通费用也相对减少。

区域结构式销售组织适合于同质性市场和同质性产品的推销活动。当市场或产品的差异性较大时,销售人员不可能很深刻地了解各类顾客的需要求和各种产品的特点,因此,不宜用区域结构式的销售组织形式。

地区销售组织的销售工作是分级管理的。若干区域由一位分区销售经理来监管;几个分区再由一位地区销售经理来监管,而几个较大的地区又由全国销售经理或销售副总经理监管。各种较高层次的销售经理,其所负担的市场营销与行政管理工作的时间较之花费在具体销售工作上的时间将越来越多。

在拟定一组销售地区时,公司应讲求某些地区上的特点:这些地区应易于管理;其销售潜力应易于估计;这些地区可使出差时间减至最小限度;而且能为各销售代表提供足够的和相等的工作量和销售潜量。这些特点可通过确定销售地区单位的大小和形状来取得。

(1)销售地区规模

销售地区可根据销售潜量相等的原则,也可根据工作量相等的原则来拟定。但是,这两种原则各有其长短,须作通盘考虑。

根据相等销售潜量划分的销售地区为各销售代表提供同样收入的机会并为公司提供一个评价其绩效的方法。各销售地区在销售量上如持续出现差异,即可认为这反映了个别销售代表在能力与努力方面存在着差异。公司则应激励销售人员竭尽全力工作。

但由于不同地区顾客的密度是互不相同的,所

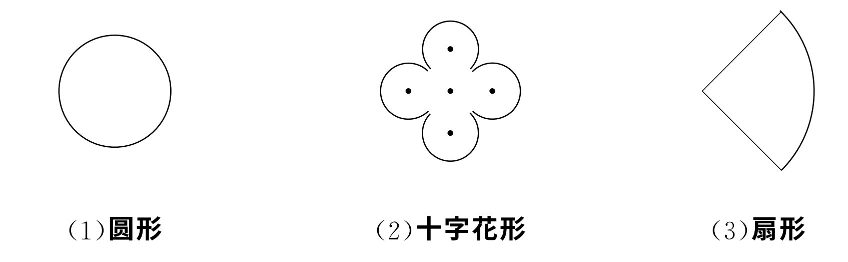
以具有相等销售潜量的地区在规模上是大小不一的。

分配到面积较大和人口较稀少地区的销售代表用同样的努力最终也只获得较少的销售量和收入，或者付出惊人的努力也只能取得同样大的销售量。一个解决的办法就是给予该地区的销售代表额外工作更多的报酬。但这样做会使该地区的销售利润减少。另一个解决办法是承认各责任区在吸引力方面存在着差异，并把工作能力较强的、资历较深的销售代表派到条件更好的地区去。

另一个办法是，各地区可以分配相等的销售工作量，这样，每一个销售代表都可充分地完成其区域的销售任务。但是，实行这一原则会使各地区的销售潜量产生差异。虽然如此，这对固定薪金制的销售人员影响不大。然而，销售代表在销售量方面虽然得到了部分补偿，但是即使他们的工作量相等，各地区在吸引力方面也会有所不同。在销售潜量较高的地区，销售代表可给予较低的补偿率，或者可把销售潜量较大的地区交给表现较好的销售人员负责。

(2)销售区域的形状

销售区域的形状，一般是由彼此相邻、交通便利的几个自然地区相连接的自然形状决定。然而，为了减轻销售人员的工作负荷量、降低推销成本，在确定销售区域的范围时，除考虑彼此相邻、交通便利等因素之外，通常使销售区域的范围形状成为如下几种（见图 11—1）：



(1)圆形　(2)十字花形　(3)扇形

①圆形区域。销售人员坐镇中心，作普遍拜访时，依园周的路径拜访，无须重复往返，拜访终止时即可返回原地。需要拜访某一特殊顾客时，由于销售人员的住地在中心，距顾客的路程均相等，到每一个顾客处距离都不太远，费用也不会太高。因此，这种销售区域形状，无论是对普遍拜访还是对个别拜访都比较有利。

②十字花形区域。销售人员坐镇中心，除具有园形区域的特点之外，销售人员依十字花形路径拜访，还可以有计划地规划时间，拜访完一个花瓣上的顾客以后，如到规定的休息时间可回原地休息，然后再拜访另一花瓣上的顾客。例如，若规定对销售区域内的顾客，每月作一次常规拜访，即可定出每周拜访一个花瓣上的顾客，周末即可返回原地休息。这样，从原地出发至花瓣的起点，以及从花瓣的终点返回原地的距离都更短。有利于节省推销费用。

③扇形区域。它是由一个大的园形区域分成若干个区域，分别由几个销售人员负责销售时所选用的推销路径。这样划分销售区域，使每个区域既包括中心附近的都市地带，又包括离都市较远的边远地带，以保证每个区域的销售潜力和销售人员的工作负荷达到均等。但由于边远地区离销售人员驻地太远，若须作特殊拜访时，费用过高。

销售区域的形状的确定，可综合考虑区域的自然形状、区域内顾客的分布状况及潜在购买能力、推销成本、人员推销的便利程度等因素，进行综合比较，然后作出最后决定。

二、产品结构式

产品结构式人员销售组织，是将企业的产品分成若干类，每一个销售人员或者每几个销售人员为一组，负责销售其中的一种或几种产品的销售组织形式。这种组织形式适用于产品类型较多、而且技术性较强、产品间无关联的情况下的产品推销。对于相关联的产品，应由同一推销员同时推销，以便于顾客购买，避免几个推销员同时拜访同一顾客而使顾客产生反感。

如果公司经营的各个相互间并无关连的产品线都被相同的顾客所购买，那么，这种按专业分工的作法不一定是最好的办法。例如，美国医疗用品供应公

司有几个产品部，每个部都配备各自的销售人员。这样，该公司的几位销售代表有可能在同一天去拜访同一所医院。这意味着公司的销售代表重复走了相同的线路，每个代表都要坐着等待顾客的采购代理人接见。因此必须权衡一下，这些额外费用与使用产品说明书相比，哪个更合适。

三、顾客结构式

顾客结构式人员销售组织形式，是将企业的目标市场按顾客的属性来进行分类，每一个推销员负责向一类顾客进行推销活动。顾客的分类方法可依其产业特征、规模大小、职能状况等来进行分类。以这种组织形式进行推销，销售人员可以深刻地了解他所接触的顾客的需求状况及所需解决的问题，以便有针对性地开展推销活动。但是，当同一类型的顾客比较分散时，用这种组织形式进行销售，无疑会增加销售人员的工作负担，影响推销绩效，同时，销售人员所负责的区域会出现重叠，因而增加推销费用。因此，顾客结构式人员销售组织形式通常用于同类顾客比较集中时的产品推销。

四、综合式销售组织

综合式销售组织是指：当企业的产品类型多、顾客的类别多而且分散时，往往综合考虑区域、产品和顾客等因素，来组成销售的组织形式。根据诸因素的重要程度以及因素之间的关联状况，可以分别组成产品区域综合式、顾客区域综合式、产品顾客综合式，以及区域—产品—顾客混合式等形式。综合式销售组织中，每一位销售人员的任务比较复杂。因此，非不得已一般不采用这种组织形式。

当一家公司向许多小客户销售其产品时，它采用一种由每个销售代表负责处理数家客户的传统销售人员组织。如果公司有一家大客户，则常指定高一级的销售经理去处理，这样的大客户又被称为重要客户、主要客户或大公司客户。如果该客户是个大公司，在全国各地有许多分部而且又受制于许多有权势的买家，便有可能作为全国性客户并指派专人或专门的销售小组来处理。如果销售商手中有几个这样的客户，就有可能组织起一个全国性的客户管理部。该公司将通过该部向较大的顾客推销，而通过普通的销售人员向较小的顾客推销。

全国性客户管理部门所以获得发展有以下几个原因：因为通过合并和收购，购买者日益集中，购买者客户的数目虽有所减少，但他们在公司销售额中所占的比重却在不断扩大。因此，10%最大的客户可能就占了公司50%以上的收入。另一个原因是许多购买者对某些商品多采用集中采购的方式，而不是交由各地的分支机构分别采购。这样就增强了他们与卖方讨价还价的能力。对卖方来说，他们则应更加注意这些买主。还有另一个原因是，由于产品日益复杂，所以购买组织中更多的群体参与了购买选择，而普通的销售人员可能没有向客户进行有效推销所需的权威或覆盖能力。

在规划全国性客户方案时，公司要面对许多问题，包括如何选择全国性客户和对他们如何管理，如何培养、管理和评价全国性客户经理，如何组织起一个全国性客户管理机构，以及如何确定全国性客户管理部门在组织中的地位，等等。

公司对全国性客户经理的最基本要求是要善于处理下列工作：他们必须能与购买者机构中所有有影响力的人士接近；他们必须能够接近自己组织中的所有的群体——销售人员、研究与开发人员、制造人员等——协调他们的工作以便满足购买者的需要。

随着市场和经济条件的变化，公司必须重新考虑其销售队伍结构。在这点上，施乐公司是个范例：

施乐公司下设几个销售人员组织，主要的一个部门负责销售影印和复印机设备；而其他部门则推销打字机、印刷设备、办公室设备等。随着办公室设备不断实行电子化，施乐公司决定把这些不同的销售人员组织解散，这样该公司的各个销售部门便不会为推销各种办公用品与设备而访问相同的顾客和试图说服顾客购买他们分别推销的产品而使顾客无所适从。施乐公司把这种新的销售组织分为4个组：

1. 全国性客户经理。全国性客户经理以分散在多个地点的机构为该地较大的公司服务。

2. 主要客户经理。主要客户经理在该地区为主要的客户和其他一二个客户服务。

3. 客户代表。客户代表为具5000～10000美元销售潜量的标准商业客户服务。

4. 市场营销代表。市场营销代表为其他客户服务。

每个组都面临一个不同的推销周期并按不同的薪酬制度得到报酬。因为每个销售代表需要学会如何向顾客介绍推荐施乐公司的全部产品线，所以在采取这一步骤时，施乐公司的销售人员都须接受深入的和长期的再培训。

第四节　销售队伍的规模

销售人员是进行人员推销的关键性因素。销售员规模是否适当，直接影响着企业的经济效益：销售人员过少，不利于企业开拓市场和争取最大销售额；销售人员过多，导致成本增高。因此，合理地确定销售人员的规模，是做好人员推销的首要问题。销售人员规模的确定方法有如下两种：

一、销售能力分析法

即指通过测量每个销售人员在范围大小不同、销售潜力不同的区域内的销售能力，计算在各种可能的销售人员规模下，公司的总销售额及投资报酬率，以确定推销人员规模的方法。其步骤如下：

（1）测定销售人员在不同的销售潜力区域内的销售能力。销售潜力不同，销售人员的销售绩效也不相同。销售潜力高的区域，销售人员的销售绩效也高。但是，销售绩效的增加与销售潜力的增加并非同步，前者往往跟不上后者。例如通过调查发现，某公司推销人员在具有全国1%销售潜力的区域内，其销售绩效为16万元；而在具有全国5%销售潜力的区域内，其销售绩效为20万元，即每1%平均绩效仅为4万元。因此，必须通过调查测定各种可能的销售潜力下销售人员的销售能力。

（2）计算在各种可能的销售人员规模下公司的总销售额。计算公式如下：

公司总销售额＝每人销售额×销售人员数

例如，公司配备100位销售人员在全国范围内进行推销，为使每位销售人员的推销条件相同，可将全国分成100块具有相当销售潜力的区域，每块具有全国的1%的销售潜力，其销售绩效为16万元。依以上公式计算可得，该公司的总销售额为：16万元×100＝1600万元。

公司若配备20位销售人员在全国范围内进行推销，即可将全国分成20块具有相当销售潜力的区域，每块具有全国的5%的销售潜力，其销售绩效为20万元。依公式计算可得，该公司的总销售额为：20万元×20＝400万元。

如此类推，可以根据各种可能的销售人员规模，测算出每个销售人员在不同销售潜力的区域内的销售绩效，从而计算出各种可能的销售人员规模的总销售额。

（3）根据投资报酬率确定最佳销售人员规模。根据上述方法计算所得的各种可能的销售人员规模的总销售额（即销售收入），以及通过调查得出各种相应情况的销售成本和投资情况，即可计算各种销售人员规模的投资报酬率。计算公式如下：

$$投资报酬率=\frac{销售收入-销售成本}{投资额}$$

其中，投资报酬率最高者即为最佳销售人员规模。

运用这种方法来确定销售人员规模，首先必须有足够的地区来做相同销售潜力的估计，运用时比较困难。另外，在研究中仅将地区的销售潜力作为影响销售绩效的唯一因素，忽略了地区向顾客的组成、其地理分散程度及其他因素的影响。因此，只有当其他因素相当，且各种可能的销售人员规模的销售潜力资料很容易取得时才用此法。

二、工作负荷量法

大多数公司用工作负荷量法来确定销售人员的规模，此方法包括以下步骤：

（1）根据年度销售量，将顾客依大小顺序分为若干级别。

（2）确定各级别客户所需的访问频率（每年对客户进行销售访问的次数）。这反映了公司与竞争者相比要达到的访问密度有多大。

（3）每个级别的客户乘以相应的访问频率得出全国的总工作负载即每年的销售访问次数。

（4）确定一个销售代表平均每年可进行的访问次数。

（5）将所需年总访问数除以每个销售代表的平均年访问次数即可得所需销售代表数。

假设某公司估计全国有1000个A类客户和2000个B类客户。A类客户一年需访问36次，B类客户访问12次。这就意味着公司需要每年能够进行6万次访问的销售队伍。假设每个销售代表平均每年可作1000次访问，那么公司便需要60个专职销售代表。

三、斯沃特公司的销售队伍设计

美国威金逊·斯沃特公司（Wilkinson Sword）是一家英国公司设在美国的子公司，1974年在美国剃须刀片市场上的占有率为7.9%，但到1984年则下降至0.7%，母公司已减少其在美国的广告费用，而把钱转用于欧洲，因而美国的销售量急剧下跌。此外，威金逊公司并没有自己的销售人员而是利用生产商的代表向杂货店销售和利用经纪人向食品商店

销售,结果,其产品销售极为不畅。

1984 年,该公司进行了改组,总经理诺尔曼·R·普鲁勒斯(Norman R. Proulx)得到一大笔预算来振兴该公司。他做了一个 2350 万美元的预算用来进行一个为期两年的广告活动,并利用其余大部分预算首次建立了一支威金逊公司的销售队伍。威金逊公司的销售副总经理罗纳德·E·麦纽(Ronald E. Mineo)接着采用以下步骤着手建立一个 34 人的销售队伍:

第一步是识别客户。威金逊公司先在食品商店、杂货店和大型综合商场等行业中找出 25 家主要的连锁店,并把它们确立为全国客户,由两名全国客户经理在阿特兰大的总部负责管理。接着确定几个地区性的客户并分派给地区销售经理。最后把较小的客户分派给销售代表。

第二步是建立地区分销部。把全国分为 3 部分——东部、西部和中部。每部分又粗略分为 5 个地区,每个地区又再分为几个区域。

第三步就是配备人员。麦纽说过:“组织工作比较容易,最难的是物色人。”他所物色的主要是至少在高级健美用品公司有 5 年以上推销经验的人员。他提供给他们的退休金、劳保福利等待遇颇为丰厚,总的说来与竞争对手所提供的不相上下。在第一年里为了加强销售队伍的建设,威金逊公司用在训练、薪酬、奖金等方面的款项多达 50 余万美元。

第四步是雇用一位负责贸易关系的副总经理。这是一个关键的职位。威尔逊公司也开始雇用零售商,借此减少脱销、不断装点门面与陈列和监测价格来支持销售人员的工作。

现在这些步骤已安排就绪,几年后威金逊公司是否能取得 30%以上的美国剃须刀片市场这一目标,我们将拭目以待。其最终目标是要成为美国第二大剃须刀片公司。该公司的一位经理说过:“门早已被我们打开,现在我们需要把门踢倒。”

第五节　销售人员的报酬

为吸引足够数量的销售代表,公司应拟定一个具有吸引力的报酬方案。销售代表一般都希望收入稳定,对超额完成任务给予奖励,对他们的经历和资历要给予合理的报酬。另一方面,管理部门则往往强调要易于控制、节约和简便。管理部门的目标,如节约的目标常会与销售代表的目标,如财务保证的目标相矛盾。因此,为什么不仅在不同行业间有极不相同的报酬方案,就是在同一行业的各公司间,报酬方案也存在很大的差别,这就不难理解了。

管理部门首先必须对有效报酬方案的报酬水平和内容作出决定。报酬水平必须与销售工作的工种和所需能力的“现行市场价格”有一定联系。例如,1985 年熟练销售人员的平均报酬在 3 万美元以上。如果销售人员的这一“市场价格”是确定得当的话,那么个别公司将无可选择,只得按现行标准支付。付得少了,便无法吸引足够的或有素质的求职者以达到预期的数量与水平,而多付了又没有必要。不过,销售人员的“市场价格”大部分没有固定的界限。原因之一是固定薪金与可变薪金、福利待遇和费用补助在各公司的薪金制度中所占比重有所不同。其次,光看竞争对手销售代表的平均实得工资,会因竞争对手雇用的销售人员的平均资历和能力水平有显著差别而引起误解。有关各行业销售人员报酬水平的数据很少公开发表,而且往往缺乏足够详细的数字。

接着公司必须对报酬的各个组成部分,即对固定报酬、可变报酬、费用补助和福利待遇作出决定。固定报酬,可以是薪金或提存帐户,旨在满足销售代表对稳定收入的需要,可变报酬,可以是佣金、奖金或利润分成,旨在刺激和奖励人们更加努力地工作。费用补助可使销售代表能够支付包括旅行、食宿和娱乐的费用。福利待遇,如休假工资、生病或意外事故津贴、退休金和人寿保险,旨在提供安全感和对工作的满足感。

最高层的销售管理部门必须确定报酬制度中上述各组成部分的比重。通常的做法是把销售人员的总收入的 70%作为固定收入,余下的 30%用作其他报酬形式。但是围绕上述这一平均数的变化是非常显著的,因此,上述做法很难成为必须遵循的准则。在那些非销售职责大于销售职责的工种和执行推销任务要求较复杂的技术且又需要几方面相互配合的工种,其固定报酬应占较大的比重。而在那些销售周期性较强或取决于销售人员主动性的工种,则应强调可变报酬,使其占较大的比重。

由固定报酬和可变报酬可引申出以下 3 种基本类型的销售人员报酬制度——计时薪金制、纯佣金制和计时薪金加佣金复合制。有一项研究表明,28%的公司实行计时薪金制,21%的公司实行纯佣金制,51%的公司实行计时薪金加佣金复合制。各种报酬方案的优缺点分述如下:

1. 计时薪金制。根据这一薪金制,销售代表收到一份固定的薪金和执行各项任务的开支补助。有时,

偶尔他们也能得到可自由支配的奖金或销售竞赛奖金作为额外报酬。

就管理部门而论,实行计时薪金制有许多优点。最主要的优点是,管理部门可以随意改变销售任务而不致引起强烈的反对。对行政管理人员来说,计时薪金制比较易于理解,同时也可节省开支,他们可使下一年度销售人员薪金制度的制订工作大为简化。最后,计时薪金制可向销售人员提供稳定的收入,故能提高士气与振奋精神。

计时薪金制的最大缺点是无法刺激销售人员把销售工作做得更出色并超过一般平均水平。这样,管理部门便要在控制、评估和奖励个别销售代表的绩效方面承担较重的监督责任。计时薪金制产生的其他问题是:在生意不景气期间,计时薪金制会引起固定不变的推销费用的负担;在生产兴隆时期又不能充分激发领固定工资的销售代表去发掘日益增长的潜在业务机会;但如按照个人能力、生活费用上涨情况和工作时间的长短来调整薪金时,又会出现一些棘手的问题,而且公司可能难于吸引和留住较有进取心的销售代表。

2.纯佣金制。这一制度是按销售代表的销售量或利润的大小给予固定或滑动比率的报酬。销售人员在执行推销工作中所开支的费用,公司可能给予或不给予补助。纯佣金制在某些行业尤其盛行,如保险推销、投资债券、家具办公设备、小型办公机器、衣服、纺织和制鞋行业,以及药品和五金批发行业等。

纯佣金制有3个优点:第一,它可刺激销售代表发挥最大的才能。第二,它把推销开支与目前的收入更加密切地联系在一起。第三,管理部门可对不同的产品和销售任务规定不同的佣金,从而影响销售人员考虑应如何使用他们的时间。

然而,这些优点是以高昂的代价换来的。当管理部门要销售人员去做不能带来直接收益的工作,如跟踪销售线索、填写报表或向顾客提供服务时,就会遇到巨大的阻力。销售人员为了取得高额销售量以保证其自身的经济利益,可能利用高压式的推销策略或是价格折扣,从而损害了公司在客户中的信誉。纯佣金制的行政管理开支也较大。此外,其保障性也较差。当销售量不是因销售人员的过错而下降时,会引起士气的低落。

管理部门在佣金计算基础、佣金率和佣金起算点方面可有几种选择。可供选择的佣金计算基础,可以是总销售量,可以是扣除退货后的净销售额,也可以是毛利润或净利润。佣金率可以是所有销售量全照一个统一标准计给,也可因顾客或产品的不同而有差异;也可不论销售量大小保持固定,或随销售量的增减而递增或递减。佣金起算点可自第一笔交易算起或从达到最低定额销售量后算起。为了便于管理,大多数公司都以销售量作为计算销售佣金的基础,但这种方法不能把推销努力与产品利润联系起来。以毛利计算支付佣金可以刺激销售代表改进其产品和顾客组合,因而公司便可提高利润。

3.薪金加佣金复合制。绝大多数公司以薪金与佣金相结合来付酬,以期扬长避短。最常见的分配方法是薪金占70%,佣金占30%。复合制适用于销售量取决于销售代表的努力,而管理部门又想对销售代表所执行的非推销职责加以某种程度的控制。采用复合制意味着在销售出现下降时,公司并不会被固定不变的推销成本所束缚,而销售代表也不致失去其全部收入。

4.奖金。许多公司以奖金来补充或替代佣金制的激励作用。奖金是对额外的努力、工作成绩或效益的非契约性酬金。这种办法的目的在于奖励完成那些迫切需要的工作,但又没有佣金奖励的销售代表。例如,准备及时的报告、提供有用的推销意见和开发独特产品或市场信息等。奖金的主要问题是经理的主观判断起决定作用,销售代表可能对奖金的发放是否公平提出疑问。

5.其他费用。除了薪金、佣金和奖金,公司的销售费用还包括以下附加费用:推销费用(旅费、住宿费、电话费、娱乐费、样品促销费和办公费用);福利补贴(医疗保险金、人寿保险金、退休金、协会会员费和搬迁费);特别奖励(销售竞赛、服务奖金);参谋后勤人员费用(技术和客户服务人员费用、销售分析人员费用、计算机使用时间和销售培训计划的费用)。因此,要使销售队伍正常有效运作,所需费用总加起来,远远超过了销售人员的直接报酬。

第二章　销售人员管理

销售人员是企业最重要的财富之一，并且是企业市场营销组合的主要组成部分。销售人员的力量在很大程度上决定了企业市场销售目标的实现程度。特别是对于那些把销售力量作为市场营销组合的主要因素的企业，如生产日用工业品的企业、保险业、运输业等，这一说法尤为正确。

第一节　销售人员的职责

虽然各种不同的销售工作对销售人员的要求不同，销售人员的具体活动又不尽一致，但是一些基本的销售工作是绝大多数销售人员都应该完成的。其中有：查询完成销售任务所需的信息资料；进行推销前的计划安排；推销；销售后的各项活动。

1.收集必需的信息资料。在销售人员编制计划和向潜在的顾客进行实际推销之前，必须先收集有关的信息资料，其中包括有关本企业、产品销售、竞争对手和市场现状及发展趋势等方面的信息资料。

销售人员必须了解本企业的基本销售目标、销售哲学、经营方式和各项策略，特别要掌握与销售工作密切相关的资料，如信贷条件和交货期限等。

产品知识是取得销售成功的关键，因此，销售人员必须掌握有关产品的全部知识，包括本企业产品与竞争对手的产品有什么不同和为什么不同，以及使用本企业产品的效益等。

任何一位训练有素的销售人员都知道，了解竞争对手的情况对自己企业来说具有非常重要的意义。一般来讲，销售人员可通过年度报表　报刊杂志、顾客提供、交易市场和对方广告等渠道去获取竞争对手的情报。应该了解的情况主要包括：①产品资料；②价格资料；③与本企业产品的主要区别；④对方销售人员的战略和战术；⑤对方产品销售收益；⑥对方市场营销战略和战术的变化趋势。

2.做好销售前的准备工作。当销售人员掌握了必需的信息资料之后，就应着手做销售前的准备工作，包括：预计、安排销售访问，制订销售计划及确定合理有效的销售路线等。

(1)预计。预计就是根据购买者的潜在购买量和购买的可能性程度，把购买者划分成若干等级。这种购买的可能性(即概率)的高低取决于多种因素，其中主要是产品的特征及其能够满足购买者消费需求的程度，以及预计购买者对现有产品的满意程度。如果一个顾客的潜在购买量为20000元，购买概率为0.7，那么，他就比另一个潜在购买量为25000元，购买概率为0.3的顾客要理想得多。因为20000元×0.7＝14000元；25000×0.3＝7500元。前者大于后者。

(2)安排销售访问。大凡是精明能干的销售人员都能在销售之前妥善地安排销售访问。这样做可以排除那些不可能达成交易的洽谈，尽量减少无谓的时间浪费，有重点地确定潜在顾客的需求。

(3)拟定推销计划。有了确定的销售对象和做好了顾客的预计工作，便可编制推销计划以保证推销工作的顺利进行。如果推销对象是大型企业，那么计划中除了确定产品及其能满足顾客的特征之外，销售人员还应该进一步逐字逐句地准备好洽谈的内容或发言提纲。

(4)确定有效路线。销售人员在制定推销洽谈的旅行路线时，要尽量减少旅途时间，这样既可节省差旅费，又能增加销售活动时间。

3. 实际推销。在销售过程中，销售人员要争取引起可能购买者的注意，尽量提高他们的购买兴趣，增大他们对产品的需求，加强他们对本企业的信任。

(1)引起购买者的注意和兴趣。主要方法是说明本企业的产品如何能满足他们最主要的需求。

(2)促进潜在购买者的购买欲望和获得购买者对企业的信任。需求和信任可导致预计购买者做出购买决策。通常提供事实和具体指标是争取顾客需求和信任的最好办法，提供产品鉴定书也是必要措施之一。

(3)正确处理购买者的反对意见。只要销售人员能尽力地为预计购买者提供满意的产品，反对意见就可能减少到最低程度。处理反对意见的有效办法是先表明同意这种意见，然后再设法使之转变为有

利条件。例如，一位锅炉厂的推销员可以这样说："我同意你的意见，我们的产品价格的确高于其他厂家的产品。但是我们能给您提供更多的服务：实行免费安装、检查和大修理制度。"

(4)达成交易。这是指预计购买者已经决定要购买。推销人员可以尝试用以下方法促成交易：大胆向对方请求订货；在洽谈中用试探成交的语言；注意对方准备达成交易的信号，如询问价格、安装和维修等问题；尽量促使对方赞同产品的特征和优点；设法减少对方可能选择的方案；运用产品的各种保证书和担保条件；运用以往的经验来确定应该采取的最佳推销方式。

4. 销售后的活动。在产品销售出去之后，销售人员还必须与顾客保持经常的联系并继续为其服务。首先，定期与顾客接触，了解他们对产品的意见，并采取改进措施，以免失去顾客。其次，愉快接受顾客的退货，维持企业信誉。最后，销售人员应充分履行安装、维修和服务方面的保证。总之，良好的售后服务是取得顾客信任的最好手段之一。

第二节　销售人员的招聘和选拔

一、认真挑选销售人员的重要性

要组建一支能成功运作的销售队伍，其关键在于选择有能力的优秀的销售代表。普通的销售代表与优秀的销售代表的业务水平有很大差异。一项对500多家公司的调查表明，27%的销售人员完成了52%以上的销售量。除了效率的差别之外，雇用不当的销售人员还造成了巨大的浪费。在这些公司所雇用的16000名销售代表中，只有68%的人仍为公司工作到年底，只有50%的人是公司希望在下一年度仍留下继续聘用的。

人员流动造成的财务损失只是总成本的一部分。留在公司里的新的销售代表得到的直接收入，大约等于平均直接销售成本的一半。如果她(他)的年薪是2万元，另外还得在福利补助、费用、监督费、办公室租金、办公用品费和秘书费用等方面花费2万元。因此，新的销售代表所获得的销售毛利至少应抵偿4万美元的销售成本。如果毛利率是10%，他(她)至少要销售40万元才能使公司不盈不亏。

二、优秀销售代表必备的条件

如果我们知道理想的销售代表应具备何种品质，那么选择销售代表便不成问题了。如果理想的销售代表应总是外向的、有进取心的和精力充沛的话，那么在求职者中核查他们是否具备这些特质并非难事。但是很多成功的销售代表是性格内向的、温文尔雅的和精力充沛的。成功的销售代表包括男的和女的，他们中有高有矮，有能说会道的，也有不善言辞的，有仪容整洁的，也有不修边幅的。

具体说来，销售人员在业务上主要有下列要求：

(1)熟悉业务，掌握企业、商品、顾客和市场等方面的情况。其中，企业情况：包括企业的历史、现状及发展战略，企业在同行业中所处的地位，企业生产经营的产品及其定价、渠道、销售方式、服务项目等；商品情况：包括商品的性能、用途、用法、式样、规格、包装、维修等；顾客情况：包括顾客的购买心理与购买行为、购买习惯、购买决策权、购买条件、购买方式和购买时间等；市场情况：包括市场竞争状况、现实买主情况、潜在买主及潜在销售量情况等。

(2)熟悉行情，精通生意经。销售人员应当思维敏捷，善于捕捉各种有关的市场信息，并能及时从中识别出有价值 的市场信息，然后进行有效地利用。市场信息源十分广泛，销售人员必须是这方面的有心人，时时留心，处处注意，不断向企业提供具有价值的市场信息。

(3)善于察颜观色，具有较强的应变力。销售人员几乎每天都要与顾客打交道，他所接触的众多的顾客在性格、爱好等方面均有差异。销售员应善于察颜观色，及时发现各种不同的差异，并能针对这些差异分别采用不同的推销对策，投其所好，避其所晋，给顾客留下良好的印象。

(4)善于言辞，具有较好的表达力。销售人员的主要任务是说服顾客购买所需的商品，这种说服必须要有一定的艺术性，否则，不仅不能说服顾客采取购买行为，还会使顾客对推销员产生反感。现代销售人员应当谈吐文雅，表达力强。但不能吹牛说大话，造摇哄骗，干有损于消费者利益的事。

三、招聘程序

在管理部门制订出其聘选标准之后，即应着手进行招聘。人事部门可通过各种不同方式寻求应聘者，包括由在现职的销售代表引荐、利用职业介绍所、刊登招聘广告和与大学生接触等。至于大学生，许多公司都发觉较难说服他们从事推销工作。有志于推销工作的学生人数微乎其微。不乐意从事此种工作的人所持的理由是："推销只是一种活计，而不

是一项专门职业。”“如果要取得成功的话，就必须弄虚作假”。“该项工作没有保障，而且出差又太多。”要说服这些持反对意见的人，公司招聘人员要重点宣传薪金起点高、收入机会多以及各大公司总经理中四分之一是从事市场营销和销售开始的这一事实。

四、选拔标准和方法

销售人员的选拔标准和方法，是关系到企业能否得到合适的销售人员的关键，也是关系到企业经营成败的重要一环。选拔推销人员，主要应考虑其来源和方法等问题。

1. 销售人员的来源。选拔销售人员，其来源主要包括两方面：一方面是从企业内部选拔，即把企业内品德端正、作风正派、业务能力较高的人员选拔到销售部门工作；另一方面是从企业外部招聘，包括从大专院校应届毕业生、其他企业和其他单位中物色合格人选。无论从哪种来源招聘销售人员，都应经过严格的考试，择优录用。

2. 销售人员的选拔方法。选拔销售人员的方法较多，根据销售人员的素质要求，可采用填写申请书、面试、笔试等综合的方法。由报名者自己填写申请书，可了解其姓名、年龄、性别、教育程度和个人简历等基本情况；面试和笔试，可了解其工作态度、语言能力、仪表风度、理解能力和分析能力、应变能力以及知识的深度和广度等。为了正确选择销售人员，现代市场营销学者提出八项要点，可供我们参考：

(1)申请人是否有过成功销售的记载？

(2)申请人的前任上司对他有什么样的评价？

(3)申请人是否口齿清楚？

(4)申请人是否有做好工作的自信心？

(5)申请人对紧急情况的反映如何？

(6)申请人的仪容怎样？

(7)申请人是否有热情？

(8)申请人是否表示有干好工作的决心？

这些因素已被证明与销售人员的销售成果密切相关，是评价选拔申请人的关键。

第三节 销售人员的培训

许多公司在雇用了新的销售代表之后便立即派他们做实际工作。他们带着公司给他们的样品、订货簿和销售地区情况介绍资料便开始工作了。但他们的推销工作很多是无效的。一家大型食品公司的副总经理用了1周时间观察了50个推销员向一家超级市场连锁店的忙得不可开交的采购员进行销售陈述的情景。以下是他的观察所得：

我看着一位肥皂公司的销售代表进来见这位采购员。他要谈3笔不同的新促销交易，并约了6个不同的交谈日期。他没有准备任何书面材料……推销员离开之后，该采购员看着我说：“我要用15分钟才能把他说的事情弄清楚。”

我看着另一位推销员走进来对这位采购员说，“噢，我是负责这个地区的推销工作的。我想告诉你，我们公司将在下周举办一次大型促销活动。”采购员说：“好啊，有什么产品？”他说：“我不知道……我下周来告诉你。”采购员问他今天是干什么的。他说：“噢，我是来负责这个地区销售工作的。”

还有另一位推销员进来说：“噢，现在该是下订单的时候了……以便为夏季生意作好准备。”采购员说：“很好，乔治，我去年总共向你们买了多少货物？”该推销员感到有点困惑，回答说，“嗯，我要知道，我就该受罚……”

大多数推销员常准备不足，无法回答一些基本的问题，不明确访问时所要完成的任务。他们不把推销访问看作是一项事前研究好的专业性推销介绍。他们对忙碌的零售商的需要与欲求一无所知。

培训计划需要花很多钱，这的确是事实，因为要在教师、教材和场地上支出大笔费用；此外，还须付薪金给尚未进行推销工作的人；并因为他们不在销售地区而失去销售机会，然而，培训是必不可少的。今天，新的销售代表在培训方面可能花上几周到几个月的时间。一般的平均训练时间，工业品公司为28周，服务公司为12周，消费品公司为4周。培训时间随销售工作的复杂程度与所招入销售机构的人员类型而有所不同。国际商用机器公司的新销售代表头两年内是不能独自工作的！公司希望其销售代表每年用15%的时间参加额外的培训。

培训计划的目标如下：

(1)销售代表需要了解公司并弄清公司所有情况。大多数公司把培训计划的前部分用来讲述公司的历史与目标、机构与权限、主要的高级职员、公司的财务结构和设施，以及主要产品和销售量。

(2)销售代表需要了解公司的产品情况。给受训人员讲明产品的制作方法和各种用途。

(3)销售代表需要了解顾客与竞争者的特点。销售代表要了解各种类型的顾客及其需要、购买动机和购买习惯，还要了解公司的和竞争者的策略和政策。

(4)销售代表需要懂得如何作有效的推销介绍。销售代表要接受推销术基本原理的培训。此外,公司还要提出各种产品的主要推销论点,有些产品并提供推销宣传稿。

(5)销售代表需要明白外勤工作的步骤和责任。销售代表要懂得如何在现有客户和潜在客户之间分配时间、如何有效地使用费用帐户、撰写报告和安排推销访问路线。

现在的培训方法真可谓日新月异。教学方法主要有角色扮演、敏感性训练、听录音、看录像、循序渐进地学习和看有关推销术与公司产品的电影。现在还没有一种评估培训效果的好方法,但是培训部门需要收集尽可能多的证据以证明销售实绩的增长。对诸如销售人员的流动率、销售量、缺勤率、平均销售规模、访问次数和成交数的比率、顾客的投诉与表扬、每单位时间的新客户数和退货数量等变数应有一种功能上的估量。

下面是一些常用的培训方法:

1. 课堂训练。这是一种正规的课堂教学训练方法。一般由销售专家或有丰富推销经验的销售人员,采用讲授的形式将其聪明才智传授给受训人员。这种训练方法的费用低,并能增加受训人员的实用知识,为其投入实际工作作好准备。这种方法的不足之处是缺乏真实感,往往不能引起受训人员的足够重视。

2. 模拟训练。这是一种由受训人员亲自参与并具有一定真实感的训练方法。其具体做法较多,如扮演训练法、实例训练法、比赛训练法等。扮演训练法是一种由受训人扮演销售人员、由有经验的销售人员扮演顾客,受训人向"顾客"进行推销的模拟训练法;实例训练法是一种由受训人分析所给的推销实便材料,并说明如何处理实例中存在的问题的模拟训练法;比赛训练法是一种组织受训人员参加各种推销"实战"演习的模拟训练法。

3. 现场训练。这是一种在工作岗位上练兵的训练方法。许多企业认为这种训练方法效果最佳。当新来的推销人员接受了一定的课堂训练后,即可安排在工作岗位上,由一位有经验的推销人员带上几周,然后逐渐放手,使其独立工作。这种训练方法有利于受训者较快地熟悉业务,独当一面地进行工作。

第四节　激励销售人员

有些销售代表即使没有管理部门的任何指导也会尽心竭力工作。对他们来说,推销是世界上最令人神往的工作。他们胸怀大志,工作主动。但是大多数的销售代表需要鼓励和特别的刺激,才能使他们的工作达到最好水平。现场推销工作尤其如此,其理由如下:

(1)工作的性质。推销工作经常受到挫折。销售代表通常要独立工作,他们的工作时间是无规律的;而且常常离家在外。他们面临着有进取心的富有竞争意识的销售代表的竞争;与购买者相对而言,他们处于不利的地位;他们常常无权去做为赢得客户所必须做的事情;有时他们会失去经过艰苦努力而争取到的大订单。

(2)人的本性。大多数人如没有特别的激励,例如金钱的获得和社会的赏识,就不能发挥其全部才能。

(3)个人问题。有时销售代表会为个人问题而苦恼,例如家里有人生病、婚姻不和谐或负债。

激励销售人员的基本变数如下:

激励⋯→努力⋯→成绩⋯→奖赏⋯→满足

↑⋯⋯⋯⋯⋯⋯⋯⋯⋯⋯⋯⋯⋯⋯⋯⋯↓

这表明对销售人员的激励越大,他(她)作出的努力便越大;更大的努力将会带来更大的成绩;更大的成绩将会带来更多的奖赏;更多的奖赏将会产生更大的满足感;而更大的满足感将产生更大的激励作用。现在重要的是销售人员必须领悟和相信这种连锁反应的作用。因此:

(1)销售经理应能使销售人员认识到,通过更加努力推销或经过培训后把工作做得更精明,便可推销更多产品。但是如果销售量主要取决于经济条件或竞争行动的话,这种连锁反应便会受到某种程度的损害。

(2)销售经理应能使销售人员认识到,得到成绩突出奖是要付出额外努力的。但是,在确定奖励标准时,如果只凭主观臆断,定得过低或定得不合理,这种联动作用就会受到损害。

接着研究人员应进一步估出各种可行奖励的价值大小。最有价值的奖励是工资,随后是提升、个人的发展和作为某群体成员的成就感。价值最低的奖励是好感与尊敬、安全感和表扬。换句话说,工资、有出人头地的机会和满足内心的需要,对销售人员的激励最为强烈,而需要安抚和安全感的激励较弱。研究人员还发现,激励因素价值的大小是依销售人员人口统计特性的不同而异。

(1)年龄较大、任期较长的销售人员和那些家庭

人口多的人对金钱奖励最为重视。

(2)未婚的或家庭人口少的和通常受到较多正式教育的年轻销售人员对较高层次的奖励(表扬、好感与尊重、成就感)更为重视。

上面已探讨了报酬是一种激励因素。这里我们将研究销售定额和一些辅助的激励因素的作用。

1. 销售定额。许多公司为其销售代表确定销售定额,规定他们一年内应推销的数量,并按产品分类确定。报酬往往与定额的完成情况相联系。

销售定额是在制订年度市场营销计划的过程中确定的。公司首先要确定一个可能达到的合理的预计销售指标,这将成为规划生产、工人数量和资金需要的依据。然后管理部门为各分区和地区确定销售定额,加起来一般高于预测销售指标。销售定额之所以定得比预测销售指标高,目的在于促使销售经理和销售人员竭尽全力去工作。如果他们完不成定额,公司仍可完成销售预测这一目标。

各地区的销售经理将定额分配给本地区的销售代表。确定销售代表的定额有3个学派:(1)高定额派认为定额应定得高于大多数销售代表所能达到的水平,但经过努力仍是可以达到的。这一学派认为高定额可刺激销售代表更加努力。(2)中度定额派则认为定额应是大多数销售人员都能达到的。这一学派认为销售人员会感到这个定额是公平而能完成的,因而乐于接受,并增加信心。(3)可变定额派认为销售代表之间存在个人差异,某些人适合高定额,某些人则适合中度定额。

销售定额的实践经验表明,销售代表的反应是不完全一致的,特别是最初阶段更是这样。其实在实行任何一种标准时均会出现此种情况。一些人受到激励,因而发挥出最高效能,一些人则感到所馁。某些销售主管人员在确定定额时对人的因素极为重视。然而一般来说,从长远的观点来看,优秀销售代表对精心设计的定额将会作出良好的反应,特别是当报酬按工作成绩作适当调整时更是如此。

定额可按销售金额、单位销售量、毛利、推销努力或推销活动和产品类型来确定。对个别销售人员确定销售定额的影响因素如下:

(1)销售员j在t时间内的销售定额为Q_{jt},此定额应高于其上年的销售量S_{jt-1},即:

$Q_{jt}>S_{jt-1}$

(2)如果推销员j所在t时间内的销售定额定得高一些,该推销员在该地区的预计销售潜力S_{Pjt},与他上一年度销售之间的差异就会更大,即:

$Q_{jt}\sim(S_{pjt}-S_{jt-1})$

(3)如果推销员j在t时间内的销售定额订得越高,他对压力的反应E_1也就越大,即:

$Q_{jt}\sim E_j$

上述3项命题可合成一个方程式,用以确定推销员的定额:

$Q_{jt}=S_{jt-1}+E_j(S_{pjt}=S_{j-1})$

因此,推销员j在t时间内的定额应至少等于她前期的实际销售量,加上其销售区的预计销售潜量与上年的销售量之间的差别的若干比例E_1。她对压力的反应越积极,其定额的比值就越大。

2. 辅助激励因素。许多公司用一些辅助的激励因素来激发销售人员的努力。如定期的销售会议可为销售代表提供一个社交的机会,一次摆脱日常工作的休息,一个与“公司的头面人物”会面和交谈的机会,一次与较大的团体交流感情并被认可为该团体的一员的机会等等,其中尤其是销售会议,这是一种重要的沟通和激励工具。

综上所述,对销售人员进行激励时应遵循下列原则:

(1)销售负责人必须深入了解销售人员的实际需要,一般来说不仅有物质生活上的需要,而且还有精神生活上的需要。物质生活上的需要有金钱、实物上的需要,精神上的有理想、成就、荣誉、尊敬、安全等方面需要。尤其当物质方面报酬基本满足后,还会有精神等方面的需要。

(2)为了实现激励的作用,必须确定目标。目标能激励销售人员上进,是他们工作中的奔头。应建立的主要目标有:(1)销售数量指标;(2)一年内访问顾客次数;(3)每月访问新顾客的次数;(4)订货单位平均批量增加额;(5)将旅途时间减少到一定百分比。

(3)完成了目标就要满足他们的需要。为了使目标成为有效的激励工具,目标必须同报酬紧密相联,如果销售人员达到了这些目标,就一定要兑现,要满足销售人员的需要。这些需要一般包括精神与物质两方面的需要,激励也必须从两方面进行。精神激励包括对作出优异成绩的销售人员给以表扬,颁发奖状、奖旗。物质激励包括给作出优异成绩的销售人员晋级、发放奖品。

(4)和销售人员共同建立销售目标。销售负责人应和销售人员一起决定应达到的目标。销售人员参加目标决策。会使他们有认同感,就更能接受这个目标,更积极地去完成这个目标。

(5)必须使销售人员清楚地了解目标。不应使销

售人员对销售目标产生任何误解。销售目标在数量上必须尽可能明确。

（6）销售目标的难易要适度。过高过低都起不了激励作用。所以销售目标应订在使销售人员经过较大努力才能完成的水平上。

（7）销售定额是最重要的目标，必须慎重制定。大多数企业建立目标时，都着重于销售定额。它通常就是指要求销售人员在一年内完成的具体销售量指标。在很多情况下，如果销售人员没有完成销售定额，就不发给奖金。对许多企业来说，定额无疑是主要的激励工具。各个销售人员的定额不应相同，因为各自所处的地区情况存在着差异。一般应先测定区域的市场潜力。所谓市场潜力就是在该区域内的所有企业销售某种产品的最大可能销售额。

（8）竞赛是一种激励工具。竞赛是一种常用的激励销售人员的工具。根据工作实际可采取多种形式，能充分发挥销售人员的潜力，促进销售工作的完成。

第五节　监督与指导销售人员

各公司指导自己的销售代表的严密程度是各不相同的。如果销售代表的报酬主要以佣金方式支付，并指望由他们自己去寻找潜在客户时，则所受限制一般较少，多可自由行事。而那些领取固定薪金的和必须负责一定数目客户的销售代表，则须接受较多的监督。

1. 制定客户目标和访问标准。大多数公司按对各客户的销售量、可能取得的利润和业务发展潜力，把客户分成A、B、C3级。他们对各种客户都规定了每一时期的访问次数。A级客户可能一年得到9次访问，B级6次，C级3次。这种访问定额须视竞争对手的访问定额及预期客户的赢利性而定。

真正的问题是可期望从某一特定客户那里获得多少销售量，而这些销售量则是每年访问次数的函数。梅基（Magee）曾叙述一次实验，把相似的客户随机地分为3组。要求销售代表用在第一组客户上的推销访问时间每月不超过5小时；第二组5至9小时；第三组9小时以上。结果表明增加访问时间可使销售量增加，唯一的问题是销售量的增长幅度是否与成本的增长幅度相当。

2. 确定潜在目标客户和访问定额。各公司通常都规定其销售人员应花多少时间来发展新客户。例如斯巴特·弗雷特公司（Spector Freight）便要求其销售代表把25%的时间用于访问潜在的客户，而经过3次访问仍未成功时便可终止访问。

公司有许多理由确定发展潜在客户的定额。若听其自然，许多销售代表会把他们的大部分时间用于现有的顾客。现有顾客终究较为确定，销售代表可依靠他们做成一些生意，而潜在顾客却可能从未有任何生意成交。除非对销售代表发展新客户实行奖励，否则他们就会尽量避免发展新客户。

销售人员需要一种用来估计访问的各种潜在客户的价值以便确定合适的目标客户并有效地利用时间的方法。这种方法借鉴了投资理论，因为访问时间可视为对每一潜在客户的一种投资。首先，如果潜在客户可望成为现实客户的话，销售代表便应对该潜在客户的业务量作出估计。潜在客户的业务量可视为一种可延续多年的贴现收入。具体地说，即：

$$Z=\sum_{t-1}^{\bar{t}}\frac{mQ_t-X}{(1+r)^t}$$

其中：

Z＝从一位新客户得到的未来收入的现行价值。

m＝销售毛利。

Q_t＝在t年时间内从新客户得到的预期销售量

X＝每年保持客户关系所需费用。

r＝公司的贴现率。

t＝年数。

$\bar{t}$＝新客户可望仍留作公司客户的年数。

这样，销售代表便可估计，如果潜在客户成为现实顾客时，他每年将从公司购买Q_t单位的产品，每单位的利润为m，减去联系顾客所需费用X，这一情况将持续$\bar{t}$年，未来收入按利率r贴现。

下一步是考虑使潜在客户变为现实客户所需的投资。该项投资额可以这样计算：

$$l=nc$$

其中：

l＝使潜在客户变为现实客户所需的投资额。

n＝使潜在客户变为现实客户所需的访问次数。

c＝每次访问的费用。

对潜在客户的访问次数会影响这一转变的概率——即：

$$p=p(n)$$

潜在客户的生意价值会由于转变概率的影响按比例而减少。综合上述各因素，便可得出计算潜在客户的价值（v）的投资公式：

$$V=p(n)\sum_{t=1}^{\bar{t}}\frac{mQ_t-x}{(1+r)^t}-nc$$

由上式可知，潜在客户的价值取决于预期收入的现值减去转变为现实客户所需的投资成本。预期现值与投资成本均取决于预计访问潜在客户的次数n。只要知道转变概率的函数，预计的或最佳的访问次数便可计算得出。

此公式可编入计算机程序。销售代表坐在终端机前，输入对每个潜在客户所预期的业务交易量的估计、最大转变概率的数据等，便可得到按照投资价值排列的所有潜在客户的评等表以及每一潜在客户所需的最适宜的访问次数。

3. 有效地使用销售时间。销售代表需懂得如何有效地使用时间。一种方法是订出年度访问日程表，列出在哪个月份要访问哪些客户和潜在客户以及进行哪些活动。例如：

贝尔电话公司的销售代表从3个观念出发安排他们的访问和活动。一是开发市场——通过各种努力来教育顾客、招徕新的业务和获得采购界的更大重视。二是招引销售的活动——通过专门的访问向顾客推销专门的产品。三是保护市场活动——通过各种努力来了解竞争者的活动并保护与现有顾客的关系。销售人员的目的是为了在这些活动中求得某些平衡，这样公司才不会为取得目前最大的销售量而使市场发展的长期计划受到影响。

另一种方法是采用时间与责任分析法。销售代表把时间用于以下几个方面的活动上：

(1)旅行时间。在执行某些任务时，旅行的时间可达总时间的50%以上，若使用较快的交通工具，旅行时间可以减少——然而必须承认，这将会增加费用。更多的公司鼓励销售人员乘飞机旅行，以增加推销时间占总时间的比率。

(2)进餐与休息。销售人员的部分工作时间用于吃饭和休息。

(3)等候。包括在客户候见室等候的时间。除非销售代表能利用等候时间来做计划或撰写报告，否则这些时间便虚度了。

(4)洽谈销售。是指与买方面谈或电话商谈所用的时间。可分为“社交性谈话”(用于讨论其他事情的时间)和“商谈销售”(用于讨论公司产品的时间)。

(5)管理事务。这一项包括的内容十分繁杂，其中有用于写报告、开发票、参加销售会议和与公司其他人员商讨生产、交货、开发票、销售绩效以及其他事务的时间。

难怪实际用于面对面的销售时间非常少，只占整个工作时间的25%。如果能把面对面推销的时间由25%提高到30%的话，这样便可提高20%的实际销售时间。各公司都在不断地寻找各种方法帮助销售人员更有效地利用时间。这些方法中有训练外业销售代表使用“电话的力量”，简化记录保管表格，利用计算机制定访问计划和访问路线，提供有关顾客的市场营销研究报告。

为了减少对外业推销员的时间需求，许多公司已扩大了内业推销员的规模的责任。纳拉斯和安德逊在对135家电子产品配销商的调查中，发现平均57%的销售人员是内业推销员。对此，经理们提出如下理由：(1)外业推销员访问成本逐步上升；(2)电子计算机和革新的电讯设备的使用日益广泛。这些经理们认为内业推销员的比例到1990年将达到三分之二。

内业推销员有3种类型：一是技术援助人员。他们提供技术资料和解答顾客的问题。二是销售辅助人员。他们为外业推销人员在事务性工作方面提供支持，他们在访问前确定约会时间、进行信用调查、跟踪交货进程和当顾客们无法与外业销售代表取得联系时解答他们提出的问题。三是电讯市场营销人员。他们用电话找到新的客户线索，审查其资格，并向他们推销。一位电讯市场营销人员在一天之内可通过电话同50位顾客联系，相比之下，一位外业推销员一天只能接触4个顾客。他们在执行下列任务时效果最佳：(1)交叉推销同一产品；(2)增加订单；(3)介绍公司新产品；(4)发展新客户和重新激发老客户；(5)多注意被疏忽的客户；(6)跟踪和核查直接邮购顾客的资格。

内业推销员为外业推销代表省下时间，使他们把更多的时间用于对主要客户的销售工作、寻找新的主要潜在客户并将其转变为现实客户，在客户的电脑设备上装设电子订购装置，从而获得更多的一揽子订单和系统合同。同时，内业推销员可用更多时间检查库存、跟踪订单执行进程、与较小客户进行电话联系等工作。正如所料，外业销售代表的报酬主要以刺激性报酬为基础，而内业销售代表则以薪金或薪金加奖金为基础。

在提高销售人员的工作效率方面，另一个戏剧性的突破之所以能实现是因为采用了新的技术设备。如台式和手提式计算机、录像机、电视录像磁盘、自动电话、电子邮递、电话会议等。销售人员事实上已经“电子化”了。

第六节　销售人员评价

1. 信息的来源。管理部门可从几方面获得有关销售代表的信息。最重要的来源是销售报告。其他来源有个人的观察、顾客的信件与投诉、顾客调查以及与其他销售代表的交谈。

销售报告分为销售活动计划和销售活动成绩报告两部分。前者的最好例子是销售人员的工作计划，由销售代表提前一星期或一个月提交，说明计划进行的访问和巡回路线。该计划可指导销售人员安排好活动日程，向管理部门报告他们的行踪。并为管理部门衡量其计划与成就提供依据。可根据销售代表“作计划和执行计划”的能力来对他们进行评 估。管理部门接到销售代表的计划后，有时也会与销售代表接触，提出改进建议。

许多公司现在已开始要求销售代表制订销售区的年度市场营销计划，在计划中提出发展新客户和增加与现有客户交易的方案。此种计划的形式差异很大。有些公司要求对销售区的发展提出一般性意见，另一些公司则要求列出详细的预计销售量和利润估计。此类报告可使销售代表起到市场营销经理和利润中心的作用。他们的销售经理将对计划进行研究，提出建议，并以此作为制订销售定额的依据。

销售代表把他们完成的销售活动记录在访问报告中，访问报告使销售管理部门知道销售人员的活动，显示顾客帐户的状况，并提供以后访问可能有用的信息。销售代表还需提交费用开支报告，据此报销其全部或部分开支。一些公司还要求其他类型的报告，如有关新业务的报告、失去业务的报告以及当地商情和经济状况的报告等。

这些报告提供了原始数据，销售经理可从中获得反映销售绩效的关键数字：(1)每个推销员每天的平均销售访问次数；(2)平均每次销售访问的接触时间；(3)平均每次销售访问的收入；(4)平均每次销售访问的费用；(5)每次销售访问的招待费；(6)每百次销售访问所获订单的百分比；(7)每一时期新客户数；(8)每一时期失去的顾客户数；(9)销售人员费用占总销售额的百分比。这些数字回答了几个有用的问题：销售代表每天的访问次数是否太少？每次的访问时间是否太长？招待费是否太多？每百次访问是否成交了足够的订单？是否发展了足够的新顾客和保持了与老顾客的关系？

2. 工作绩效的正式评估。销售人员的报告连同其他报告和管理者的观察，提供了评估销售人员的原始材料。正式的评估至少有 3 个好处：一是促使管理部门为判断销售成绩的好坏制订和通报明确的标准；二是促使管理部门收集关于每个推销员全面的信息；三是销售代表知道他们终有一天要与销售经理坐在一起，解释他们工作所以取得成绩或失败的原因。

(1)推销员之间的比较。评估的一种方法是把各个销售代表的销售成绩进行比较和排队。不过，这种比较方法容易引起误解。只有在各地区市场潜量、工作量、竞争激烈程度、公司促销努力等等没有差别的情况下，比较销售成绩才有意义。再者，当前的销售量并不是说明推销员成就大小的唯一标志。管理部门应予以重视的是每个销售代表目前所挣的纯利多大。这就需要检查每个销售代表所出售的产品销售组合和销售费用。更重要的是要考查销售人员的顾客对其服务的满意程度如何。

下面我们假定以销售量、订单平均批量和平均每周访问次数三因素来分别对推销员 A、B、C 三人进行综合评价。列表如下(见表 11—1)。

在表 11—1 中，由于销售量是最主要的因素，所以把权数定为 5，订单平均批量和每周平均访问次数的权数分别定为 3 和 2；用三个因素分别建立目标，地区差异也反映出来。如推销员 C 的销量定为 400000 元，高于推销员 A 的 300000 元和推销员 B 的 200000 元，这是考虑到他所处的地区潜在顾客较多，而竞争对手较弱而决定的。但推销员 A 所处地区内有大批量的买主，所以其订单平均批量可相对定得高一些。每个推销员每项因素的效率都等于他所完成的工作量除以目标数，随后将效率与权数相乘，再把所得到的各项因素的绩效水平相加，并除以总权数 10，即可得到各个推销员的综合效率。在表中，推销员 C 所得的综合效率最高达 90%，因而其工作绩效最佳。

(2)现在与过去销售的比较。第二种评价方法是将销售代表现在的绩效与其过去的绩效相比较。这种方法应能直接表明销售代表工作进展的程度。表 11—2 即为一例。

销售经理从这张表中可以了解到有关 A 的许多情况。A 的总销售量每年都在增长(第 3 行)。但这并不一定意味着 A 做的工作较为出色。对各种产品的分析表明，他推销产品 B 的销售量大于推销产品 A 的销售量(第 1 行和第 2 行)。对照他这两种产品的定额(第 4 行和第 5 行)，他在增加产品 B 的销售

是上取得的成绩可能是以减少产品 A 的销售量为代价的。根据毛利(第 6 行和第 7 行)表明公司推销产品 A 所赚的利润比产品 B 多。A 可能靠牺牲利润较大的产品为代价,推销了销量较大、毛利较低的产品。虽然他在 1985 年与 1986 年之间增加 1100 元的总销售额(第 3 行),但其总销售额所获得的毛利实际减少 580 元(第 8 行)。

表 11—1

因素 \ 推销员	A	B	C
销售量:			
(1)权数	5	5	5
(2)目标	300000	200000	400000
(3)完成	270000	160000	360000
(4)效率((3)÷(2))	0.90	0.80	0.90
(5)绩效水平((1)×(4))	4.50	4.00	4.50
订单平均批量:			
(1)权数	3	3	3
(2)目标	500	400	300
(3)完成	400	300	270
(4)效率	0.80	0.75	0.90
(5)绩效水平	2.40	2.25	2.70
每周平均访问次数			
(1)权数	2	2	2
(2)目标	30	25	40
(3)完成	20	22	36
(4)效率	0.66	0.88	0.90
(5)绩效水平	1.32	1.76	1.80
绩效合计	8.22	8.01	9.00
综合效率(绩效合计除以权数合计)	82.2%	80.1%	90.0%

虽然总费用占总销售额的百分比看起来似乎得到控制,但销售费用(第 9 行)却在不断增加(第 10 行)。A 销售费用总额上升的趋势似乎无法以访问次数的增加予以说明(第 11 行),但也许与其取得新顾客的成就有关(第 14 行)。然而,他在寻找新客户时,很可能忽视了现有的客户,这可从每年失去客户数的上升趋势(第 15 行)得到说明。

表 11—2　销售代表绩效评价表

销售代表:A	销售地区:东北			
	1983 年	1984 年	1985 年	1986 年
1. 产品 A 的净销售额	251300 元	253200 元	270000 元	263100 元
2. 产品 B 的净销售额	423200 元	439200 元	553900 元	561900 元
3. 净销售总额	674500 元	692400 元	823900 元	825000 元
4. 产品 A 定额的百分比	95.6	92.0	88.0	84.7
5. 产品 B 定额的百分比	120.4	122.3	134.9	130.8
6. 产品 A 的毛利	50260 元	50640 元	54000 元	52620 元
7. 产品 B 的毛利	42320 元	43920 元	55390 元	56190 元
8. 毛利总额	92580 元	94560 元	109390 元	108810 元
9. 销售费用	10200 元	11100 元	11600 元	13200 元
10. 销售费用与总销售额之比(%)	1.5	1.6	1.4	1.6
11. 销售访问次数	1675	1700	1680	1660
12. 每次访问成本	6.90 元	6.53 元	6.90 元	7.95 元
13. 平均客户数	320	324	328	334
14. 新客户数	13	14	15	20
15. 丧失客户数	8	10	11	14
16. 每个客户平均购买额	2108 元	2137 元	2512 元	2470 元
17. 每个客户平均毛利	289 元	292 元	334 元	326 元

最后两行表明了 A 的每个客户的销售额和毛利的水平与趋向。当把这些数值与整个公司的平均数值进行对比时才更有意义,如果 A 每个客户的平均毛利低于公司的平均数,也许是因为他选错了客户,或者是因为他对每个客户的访问时间不足。回过头来再看看他的年访问次数(第 11 行),表明他每年所作的访问次数比公司推销员的平均访问次数少。如果他所在的销售区的距离与其他推销员的平均距离并无多大差别,这可能意味着他并没有在整个工作日内工作,也许是他的访问路线计划不周,也许是未能缩短等候时间,也许是他在某些客户身上花费的时间太多。

(3)对销售代表品质评价。对销售代表的评价通常包括他对本公司、产品、顾客、竞争者、销售区或职责的了解程度。个性特征如举止、仪表、言谈和气质等也可予以评价。销售经理还可对任何有关推销员动机与依从上级的问题加以评价。销售经理还应查核销售代表是否熟悉和遵守法规。每个公司都必须确定所要知道的最有用的东西。公司应把上述各方面的评价标准公之于众,使销售代表知道公司对他们的工作是如何评价的,从而努力改进自己的工作。